LE COMITÉ DE
DÉLIBÉRATION ÉTERNELLE

Une satire de l’institution universitaire vue de l’intérieur

Préparé par : Bryn Williams-Jones

Été 2026
Un projet BrynStorming

Approuvé pour diffusion
Version 1.0

Le Comité de délibération éternelle : une satire de l'institution universitaire vue de l'intérieur

Bryn Williams-Jones

Résumé

Aucune institution ne cherche à devenir absurde. Les rituels de délibération, de documentation et d'examen de l'université sont fondés sur des préoccupations éthiques sincères : équité, obligation de rendre compte, transparence et intégrité. Cependant, lorsque l'obligation de rendre compte est sans cesse esquivée, lorsque le bon jugement est remplacé par la conformité et lorsque l'intégrité est simulée plutôt qu'exercée, la délibération devient un moyen d'éviter les décisions plutôt que de les faciliter.

Le Comité de délibération éternelle n'est pas un appel à abandonner le processus, ni un plaidoyer en faveur d'un individualisme héroïque. Il rappelle que les institutions doivent agir au niveau moral, et pas seulement procédural, et que les règles ne peuvent pas se substituer indéfiniment à la responsabilité. Le Comité continuera à se réunir. Les formulaires se multiplieront. La question est de savoir si quelqu'un finira par prendre une décision.

Objectif et portée

Les universités regorgent de personnes intelligentes et bien intentionnées, attachées à l'équité, à l'intégrité et à la transparence. Pourtant, les décisions sont régulièrement retardées, déplacées ou dissoutes dans des procédures, des comités, des rubriques, des plateformes et des rituels qui semblent conçus pour empêcher plutôt que pour soutenir le jugement.

Ce document prend la forme d'un rapport institutionnel afin d'examiner comment les bonnes intentions se transforment en processus – et comment le processus peut devenir une fin en soi. À travers la satire et l'exagération, il retrace les schémas récurrents dans la gouvernance académique, la bureaucratie et le leadership sans proposer de programme de réforme complet.

Public visé

Ce document s'adresse aux lecteurs familiarisés avec les institutions universitaires, notamment les membres du corps enseignant, les administrateurs, le personnel professionnel, les étudiants et toute personne ayant participé à des réunions dont le résultat a été la tenue de réunions supplémentaires.

Aucune expertise préalable n'est requise. Une exposition préalable aux processus institutionnels peut être inévitable.

Statut du document

Ce document reflète les pratiques institutionnelles en vigueur au moment de sa rédaction. Les exemples sont donnés à titre indicatif et ne sont pas exhaustifs. Les interprétations peuvent varier en fonction de la composition du Comité, de son mandat et du quorum.

Des précisions supplémentaires pourront être apportées après examen.

Informations sur la publication
© Bryn Williams-Jones 2026
Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International
CC BY-NC-ND 4.0

Publié au Canada, 2026
Un projet BrynStorming
École de santé publique de l'Université de Montréal
7101, avenue du Parc
Montréal, Québec, Canada, H3C 3J7

Note de l'auteur sur le processus
Pour rédiger cet ouvrage, j'ai utilisé l'IA générative comme assistant de rédaction et éditeur interne, engageant des échanges prolongés et itératifs afin de tester les structures, clarifier les arguments, affiner le style et réfléchir à l'architecture globale du manuscrit. Ces conversations s'appuyaient sur des notes détaillées, des brouillons et mon expérience professionnelle. L'outil n'a pas généré les idées contenues dans cet ouvrage, mais a contribué à les affiner, les structurer et les organiser. Chaque argument, interprétation, décision structurelle et formulation finale a été examiné, révisé et approuvé par moi-même. J'assume l'entière responsabilité du contenu.

Dépôt légal, 2026
Bibliothèque et Archives Canada
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Dépôt institutionnel, 2026
Bibliothèques de l'Université de Montréal

Traduit de l'anglais. Version en français révisée par Marie-Pierre Bousquet et Josianne Barrette-Moran

ISBN (français, PDF) : 978-1-0692266-6-2
DOI : https://doi.org/10.71781/34525 | Permalien : https://hdl.handle.net/1866/44562

ISBN (anglais, PDF) : 978-1-0692266-5-5
DOI : https://doi.org/10.71781/34524 | Permalien : https://hdl.handle.net/1866/44561

Table des matières

Préface **1**

1. L'univers cinématographique de la tour d'ivoire 5

Partie I – Le mécanisme **12**

2. Pourquoi tous les universitaires se considèrent-ils comme exceptionnellement occupés? 13
3. Le Comité de délibération éternelle 20
4. Faire face à la bureaucratie 25
5. Gérer les conflits d'intérêts dans les jurys de thèse 32
6. La plateforme Web de l'enfer 37

Partie II – Les personnes **44**

7. Les collègues égocentriques 45
8. Le toutologue 48
9. Le professeur arrogant 52
10. Personnalités fortes 55
11. Expert à louer 62
12. Le château fonctionne grâce à un travail invisible 69

Partie III – La performance **73**

13. La mort par PowerPoint 74
14. Les citations funestes 79
15. Je déteste rédiger des demandes de subvention 87
16. Guide Jabberwockien pour une mauvaise écriture 91
17. Comment écrire une mauvaise lettre de présentation 95

Partie IV – Le leadership et le théâtre moral **99**

18. Mythes sur le leadership 100
19. Le kit de démarrage du mauvais dirigeant 105
20. La quête du principe sacré 111

Après coup **118**

Préface

Cet ouvrage est issu d'un projet d'écriture plus long dans lequel j'ai tenté de comprendre la vie universitaire de l'intérieur. Grâce à *BrynStorming*, un espace bilingue dédié à la réflexion publique, j'ai rédigé des articles réflexifs et narratifs sur la bioéthique, le leadership et le travail quotidien dans les universités. Au fil du temps, cette pratique a également laissé une place croissante au sarcasme et à la satire, non pas comme des fioritures stylistiques, mais comme des moyens de remarquer des choses qui sont autrement difficiles à nommer.

Le sarcasme et la satire ont des fonctions différentes. Le sarcasme est local et pointu, c'est un moyen d'exprimer la frustration, la fatigue et l'incrédulité. C'est souvent le langage de ceux qui connaissent suffisamment bien un système pour en voir les contradictions de près et qui sont à bout de patience face aux descriptions polies qui lissent ces contradictions. Le sarcasme a tendance à faire surface lorsque l'écart entre le discours officiel et l'expérience vécue devient trop grand pour être ignoré.

La satire opère à un autre niveau. Elle s'intéresse moins aux moments isolés qu'aux schémas récurrents, aux rituels, aux procédures et aux performances à travers lesquels les institutions se présentent comme rationnelles, éthiques et nécessaires. La satire n'est pas un refus du sérieux, mais une méthode pour affronter et critiquer l'absurde. Certaines pratiques institutionnelles sont difficiles à décrire directement sans reproduire leur propre logique : la solennité, l'inflation morale, la densité procédurale qui les protègent de tout examen minutieux. La satire rend ces pratiques visibles en refusant de leur accorder le respect qu'elles exigent.

À son meilleur, la satire ne fonctionne pas par cruauté mais par exposition, mettant en évidence l'inertie institutionnelle et un caractère historiquement contingent qui permettent à certains systèmes, rôles ou procédures de persister longtemps après que leurs justifications initiales se sont estompées. Elle montre que ces arrangements sont moins soutenus par la nécessité que par l'habitude, la performance et la déférence. En les rendant légèrement ridicules, la satire réduit la distance entre ceux qui gouvernent et ceux qui sont gouvernés, et ce faisant, elle peut redonner un sentiment de pouvoir à ceux qui en sont venus à douter que la responsabilité et la reddition de comptes institutionnelles soient même possibles.

Les institutions universitaires sont un terrain particulièrement fertile pour ce type de travail. Les universités regorgent de personnes intelligentes et bien intentionnées, attachées à l'équité, à l'intégrité et à la délibération minutieuse. Ce sont également des organisations très bureaucratiques, qui s'appuient sur des comités, des politiques, des plateformes, des rubriques et des procédures pour gérer les risques, répartir les responsabilités et signaler leur légitimité. Bon nombre de ces mécanismes sont en principe défendables. Cependant, avec le temps, ils peuvent acquérir une vie propre, remplaçant le jugement plutôt que de l'encourager, et multipliant les délibérations sans pour autant nous rapprocher d'une prise de décision.

Cet ouvrage utilise à la fois le sarcasme et la satire pour explorer ces dynamiques. Certains chapitres restent proches de l'expérience vécue, donnant voix à l'irritation et à l'absurdité qui accompagnent les rencontres quotidiennes avec la bureaucratie universitaire. D'autres prennent du recul et laissent la logique institutionnelle s'exprimer d'elle-même, en adoptant les formes, le langage et les rythmes par lesquels les universités communiquent habituellement leur autorité. L'objectif n'est pas de se moquer des individus, mais de rendre visibles les systèmes dans lesquels ils s'inscrivent – des systèmes qui partent souvent d'une bonne

intention, mais qui sont devenus étrangement habiles à éviter les responsabilités tout en les documentant de manière exhaustive.

Ce qui suit prend la forme d'un rapport institutionnel. Non pas parce que les universités manquent de tels documents, mais parce qu'elles les produisent avec aisance. Cette forme permet de dévoiler les schémas examinés avec un minimum de commentaires. Le Comité délibérera. Les procédures seront suivies. L'intégrité sera affirmée. Les décisions pourraient rester en suspens.

Rapport d'incident : samedi matin

Le matin du 6 mai 2023, le couronnement du roi Charles III était télédiffusé dans le cadre du cycle d'information habituel. Le spectacle apparaissait comme une démonstration ostentatoire de richesse et comme un anachronisme qui n'avait guère sa place dans les sociétés démocratiques contemporaines. Le bandeau d'informations défilant sous les images de la cérémonie rendait compte des inondations dévastatrices à Charlevoix et dans l'Outaouais, des incendies de forêt en Alberta et en Colombie-Britannique qui, une fois de plus, avaient forcé le déplacement de membres des communautés des Premières Nations (les déplacements forcés faisant partie d'un héritage douloureux de l'histoire coloniale) et de la guerre en cours en Ukraine. Tout cela contrastait fortement avec les objets incrustés d'or et de pierres précieuses – apparemment sortis de leur écrin pour cette seule occasion – et l'élite sociale richement parée qui assistait à la cérémonie.

La juxtaposition de ces images et de ces récits mettait en évidence des inégalités criantes et profondément déprimantes. À eux seuls, les costumes portés lors du couronnement représentaient probablement des millions de dollars de richesse accumulée, des ressources qui auraient pu aider des milliers de personnes si elles avaient été consacrées à des besoins publics plutôt qu'à l'autoglorification cérémonielle. Le roi lui-même ne semblait ni majestueux ni inspirant; au contraire, il semblait vieux, fatigué et vaguement perdu au milieu des objets scintillants, des invités glamour et des rites religieux interminables. Ce spectacle évoquait immédiatement la logique satirique du film *Monty Python: The Meaning of Life*, et de deux sketches en particulier.

Dans *The Miracle of Birth*, une femme est en train d'accoucher, mais l'attention des médecins présents est entièrement consacrée à s'assurer de la présence d'un équipement technologique suffisamment impressionnant – un gadget mécanique conçu pour impressionner un administrateur lors d'une visite surprise – tandis que la patiente elle-même passe au second plan. De même, l'excès des rituels du couronnement rappelait *Growth and Learning*, une critique acerbe des pratiques religieuses vidées de leur substance et rendues à la fois déresponsabilisantes et abrutissantes par leur propre solennité.

À ce stade, le spectacle invitait moins à la critique qu'à l'incrédulité. Ce passage de l'indignation morale au rire a marqué le moment où la satire est apparue comme la seule réponse capable de saisir la dissonance qui s'affichait. Les échanges qui se sont poursuivis par ce matin de descente dans la sottise ont suscité chez moi une réflexion sur le pouvoir particulier de la satire lorsqu'il s'agit de dire la vérité au pouvoir.

Le travail des Monty Python était révolutionnaire dans la Grande-Bretagne conservatrice de la fin des années 1960 et reste d'actualité aujourd'hui. Dans le Québec contemporain, Infoman et son animateur, Jean-René Dufort, jouent un rôle comparable. Le traitement que cette émission réserve aux projets de construction perpétuels à Montréal, aux absurdités quotidiennes de la politique municipale et à la pomposité des dirigeants nationaux et internationaux illustre comment la satire perce l'autorité gonflée en la rendant ridicule. On peut facilement imaginer un futur *Monarchie express*, avec des commentaires de type sportif sur les cérémonies royales (à la suite de segments antérieurs tels que *Canonisation express*).

La satire joue également un rôle épistémique important dans la pratique universitaire. Un exemple fréquemment cité est l'article publié en 2018 dans le British Medical Journal, « Parachute use to prevent death and major trauma when jumping from aircraft: randomized controlled trial » (Utilisation du parachute pour prévenir les décès et les traumatismes majeurs

lors d'un saut en avion : essai contrôlé randomisé), qui offre une critique dévastatrice de la dévotion irréfléchie aux essais contrôlés randomisés. Dans cet esprit, des étudiants et collègues en bioéthique ont été encouragés à s'essayer à l'écriture satirique, en particulier dans des cadres tels que la section *Art, culture et œuvres de création* de la Revue canadienne de bioéthique.

L'efficacité de la satire – qu'il s'agisse de Monty Python, d'Infoman ou de parodies universitaires – réside dans sa capacité à exposer les personnes, les rôles et les pratiques tels qu'ils sont réellement, et non tels qu'ils prétendent être. Ce faisant, la satire les dépouille de leur autorité et de leur crédibilité imméritées. Elle réduit la distance entre l'élite et le citoyen, ainsi qu'entre l'intouchable et le responsable. Lorsqu'elle est exécutée avec humour plutôt qu'avec cruauté, la satire devient largement accessible, même si elle reste difficile à supporter pour ceux qui sont ridiculisés.

Il est relativement facile pour ceux qui détiennent le pouvoir de rejeter les critiques raisonnées formulées par l'opposition. Il est beaucoup plus difficile de répondre à la satire qui expose, avec élégance et concision, le simple fait que le roi est nu.

1. L'univers cinématographique de la tour d'ivoire

Ce n'est pas Poudlard, Le Parc Jurassique ou Avengers, mais parfois, on pourrait croire que c'est les trois à la fois

Note de l'auteur
Ce chapitre utilise les représentations populaires du monde universitaire dans le cinéma et la télévision comme dispositif de contraste, juxtaposant les mythes culturels aux réalités institutionnelles. L'objectif n'est pas de critiquer la culture populaire elle-même, mais de montrer comment ces récits occultent la complexité, le travail et les contraintes structurelles du travail universitaire.

. . .

La culture populaire apprécie le monde universitaire, mais principalement comme toile de fond pour des génies excentriques, des bibliothèques poussiéreuses et des monologues dramatiques sur la « vérité ». Le cinéma et la télévision nous ont présenté des professeurs qui combattent les nazis, enseignent la magie ou sauvent le monde entre deux cours. Ils portent des costumes en tweed, citent le latin et bénéficient d'une manière ou d'une autre de congés sabbatiques illimités. Pendant ce temps, le reste d'entre nous est occupé à chercher une salle disponible avec un projecteur en état de marche.

Les gens me demandent encore si je « passe mes journées à lire des livres » et si j'ai « quatre mois de vacances d'été », ce qui est adorable et faux à 97 %. Ces représentations sont amusantes, mais elles nous ont également donné une série de mythes tenaces.

Le résultat? Un scénario culturel qui présente le monde universitaire comme une chose unique : une voie noble réservée aux esprits brillants qui vivent pour les idées; et le plus souvent, il s'agit d'esprits masculins. La réalité est plus complexe et beaucoup plus équilibrée en termes de genre. Le monde universitaire n'est pas Poudlard, ni une histoire d'origine Marvel, et certainement pas une voie garantie vers la permanence pour quiconque « suit sa passion ». Si c'était le cas, j'aurais une chaise de bureau enchantée, un scribe invisible pour s'occuper de la paperasse et faire disparaître les montagnes de courriels, et peut-être un scénario qui n'impliquerait pas de coupes budgétaires.

Au contraire, le monde universitaire doit être compris comme un vaste écosystème de rôles, de jeux de pouvoir et de contradictions, plus proche d'un multivers que d'une monoculture. Certains de ces rôles sont passionnants, d'autres impliquent des feuilles de calcul qui semblent avoir été conçues par un mauvais génie.

Examinons donc ces mythes et ces archétypes un par un. Considérez cela comme un mélange entre la critique cinématographique et la thérapie professionnelle. Nous inviterons les professeurs préférés de la culture pop à la fête, nous rirons de leurs excentricités, puis nous examinerons ce qu'implique réellement la vie universitaire. Pour divulgâcher, la vie universitaire n'implique ni fouets, ni baguettes magiques, ni machines à remonter le temps, et absolument aucun héroïsme à la Avengers. Elle ne manque toutefois pas de réunions de comités et de feuilles de calcul étonnamment complexes. Contrairement à ce qu'on voit dans les films, personne ne vous met jamais en garde contre le volume de courriels. Personne.

Mythe n° 1 : le monde universitaire est un parcours professionnel unique

La culture populaire nous donne un modèle archétypal : **le professeur™**, omniscient, excentrique et allergique aux calendriers. Le génie distrait en veste de tweed avec des coudières, des lunettes perchées sur le nez, vivant de café et de sagesse énigmatique. Dans la fiction, vous pouvez choisir votre préféré :

- **Indiana Jones** (*films Indiana Jones*) – Professeur le jour, archéologue maniant le fouet (et parfois pilleur de tombes) la nuit. Il passe plus de temps à échapper à des rochers géants qu'à corriger des copies, mais il conserve néanmoins son emploi.
- **Professeure McGonagall** (*série Harry Potter*) – Enseignante et administratrice inflexible qui dirige toute une institution magique avec pour seules armes son sens de la discipline, sa clarté morale et la seule force de sa volonté. Elle est à la fois protectrice, doyenne, responsable des ressources humaines et unité d'intervention d'urgence.
- **Rupert Giles** (*Buffy The Vampire Slayer*) – Le bibliothécaire-professeur sous-payé qui maintient discrètement l'univers en équilibre pendant que des adolescents sauvent le monde. Il incarne les « autres tâches assignées », qui, dans son cas, comprennent la recherche sur les démons et la prévention de l'apocalypse.
- **L'ermite de la bibliothèque** – Un archétype présent dans tous les films sur le campus : le chercheur qui serait en train de peaufiner le même manuscrit depuis les années 1970.

Ces personnages sont extrêmement incohérents, ce qui est parfait, car le monde universitaire l'est aussi.

Réalité : le monde universitaire est une constellation de rôles

Certains universitaires enseignent, d'autres font de la recherche, et beaucoup font les deux. Certains dirigent des programmes, élaborent des politiques, dirigent des départements, gèrent des crises, établissent des partenariats, dirigent des laboratoires, traduisent des recherches pour le grand public, collectent des millions de dollars en subventions, élaborent des programmes d'études ou conseillent les gouvernements. Certains travaillent au sein des universités, mais un nombre croissant d'entre eux travaillent en dehors. Il n'y a pas de voie unique. Il n'y en a jamais eu.

Mythe n° 2 : si vous êtes intelligent et travailleur, vous réussirez

La culture populaire aime l'idée que l'intelligence et l'effort garantissent le succès. Il suffit de travailler plus dur, de réfléchir plus intelligemment, et l'univers vous récompensera. N'est-ce pas? Bien sûr, si vous vivez dans l'univers cinématographique Marvel.

- **Tony Stark** (*Iron Man*) – Playboy milliardaire, génie et philanthrope. Il construit un réacteur ARC dans une grotte et sauve le monde. Le monde universitaire parle de méritocratie, mais, sans les avantages associés aux Industries Stark, la réalité est plutôt parsemée de refus de la part d'organismes subventionnaires et de bureaux partagés. Divulgâcheur : personne ne distribue de réacteurs ARC lors de la journée d'orientation des professeurs.
- **Hermione Granger** (*série Harry Potter*) – Travaille plus dur que quiconque, mémorise tous les sorts et est essentielle au bon développement de l'intrigue, du début à la fin. Dans le monde universitaire, cependant, le génie perd souvent face à la politique, aux opportunités du moment et à la composition du comité de recrutement. La permanence ne s'obtient pas avec des devoirs parfaits, elle se négocie au regard des plus récents

positionnements politiques, avec des tableaux Excel et des courriels poliment hostiles sous les yeux.

- **Spock** (*Star Trek*) – Incarnation de la logique, ce personnage est constamment contredit par des capitaines qui « suivent leur instinct ». Le monde universitaire est aussi pavé de contradictions : des propositions fondées sur des preuves tangibles sont couramment ignorées au profit des « priorités stratégiques » du moment. Vivez longtemps et prospérez, mais seulement si votre demande de subvention correspond au projet favori du doyen.
- **Ender Wiggin** (*Ender's Game*) – Brillant stratège, sauve l'humanité à 12 ans. La version du monde universitaire? Vous avez toujours besoin de lettres de titularisation et d'un CV solide. Personne ne se soucie du nombre de flottes extraterrestres que vous avez détruites si les évaluations des étudiants à votre égard sont médiocres et que vos demandes de subvention ont toutes été réduites à néant. Et, contrairement à Ender, vous ne pouvez pas faire exploser la flotte ennemie et appeler cela de la « mobilisation des connaissances ».

Réalité : le talent et les efforts aident, mais les opportunités du moment, les privilèges et la chance aussi

Le monde universitaire aime se considérer comme une méritocratie. Oui, il est essentiel d'être intelligent et travailleur. Mais cela ne suffit pas. Les inégalités structurelles, les exclusions historiques et les préjugés systémiques déterminent qui réussit. Le bon passeport, le bon mentor ou la bonne affiliation institutionnelle peuvent ouvrir des portes ou les fermer discrètement. Contrairement à Tony Stark, alias Iron Man, vous ne pouvez pas créer votre propre organisme de financement.

Le travail acharné est important, mais l'échafaudage invisible qui détermine qui peut grimper l'est tout autant.

Mythe n° 3 : il suffit de suivre sa passion

Les films présentent la passion comme un « sésame ouvre-toi ». « Suivez votre rêve et tout se mettra en place. » Dans le monde universitaire, la passion est nécessaire, mais si elle n'est pas gérée, elle mène tout droit à l'épuisement professionnel.

- **Anakin Skywalker** (*Star Wars*) – Sa passion pour la justice se transforme en cauchemar galactique pour les ressources humaines. Le côté obscur du monde universitaire? Une culture de travail toxique déguisée en « rigueur »! Divulgâcheur : aucun duel au sabre laser ne résoudra votre charge de travail.
- **Neo** (*La matrice*) – Il suit sa curiosité et finit par esquiver des balles. Dans le monde universitaire, le fameux « réviseur n° 2 » peut faire aussi mal. L'évaluation par les pairs peut être sans pitié.
- **Frodon Sacquet** (*Le Seigneur des anneaux*) – Passionné par sa quête, il frôle la mort. Le Mont Destin du monde universitaire est sans doute le comité de promotion. Vous aurez besoin d'un Sam, pas seulement d'un rêve.

Réalité : la passion est nécessaire, mais insuffisante

La passion vous aide à supporter les longues heures de travail, à accepter les rejets et à faire les révisions nécessaires. Mais la passion seule ne suffit pas. Vous avez besoin d'établir vos limites personnelles, d'adopter une stratégie et, parfois, d'enfiler un gilet de sauvetage. Sinon,

vous n'êtes qu'Anakin : brillant, épuisé et vous demandant où tout a mal tourné. La passion peut éclairer le chemin, mais elle peut aussi vider le réservoir si vous ne la protégez pas.

Mythe n° 4 : le monde universitaire est une question d'idées

La culture populaire aime le génie solitaire griffonnant des équations sur des murs de verre. La réalité aime la paperasse.

- **Docteur Emmett Brown** (*Retour vers le futur*) – Des idées brillantes, mais aussi des bricolages sans fin et du chaos. Le monde universitaire ajoute à cette formule des certificats éthiques et des feuilles de calcul budgétaires. Bon sang! Votre machine à remonter le temps a besoin d'une évaluation des risques.
- **Rey** (*Star Wars*) – De grandes idées sur le destin, mais la réalité = la recherche de pièces détachées. Remplacez « pièces détachées » par « financement ». Votre formation de Jedi ne vous aidera pas avec les portails web des organismes subventionnaires.
- **Bruce Banner** (*Avengers*) – Les idées comptent jusqu'à ce que la bureaucratie vous envoie à des ateliers de gestion de la colère. Hulk détruit tout? Plutôt, Hulk soumet ses notes de frais. Même l'idée la plus brillante doit survivre à l'examen institutionnel, aux prévisions budgétaires et à au moins deux comités dont personne ne se souvient vraiment de l'objectif.
- **Tony Stark** (*Avengers Endgame*) – Sauve l'univers grâce à une idée brillante, mais seulement après d'innombrables prototypes. Le monde universitaire ajoute 12 évaluateurs et un délai de six mois pour l'approbation éthique.

Réalité : le monde universitaire, c'est aussi des systèmes, des structures et la survie

Oui, les idées comptent. Mais les demandes de subvention, le travail en comité, les cycles d'accréditation, les audits internes et le rapport de performance annuel que tout le monde oublie jusqu'à la veille aussi comptent. Vous devrez publier, demander des financements, superviser des étudiants et traduire votre travail en quelque chose de lisible pour les pairs évaluateurs. Il ne s'agit pas seulement de réfléchir. Il s'agit d'agir, de gérer et de s'adapter tout en résistant à l'envie de détruire votre boîte de réception.

Mythe n° 5 : il n'y a qu'une seule bonne façon d'être universitaire

La culture populaire dit que les professeurs = salle de classe + recherche. La réalité dit le contraire.

- **Professeur X** (*X-Men*) – Dirige une école, mène une équipe, sauve le monde. Des attentes irréalistes en matière de ressources humaines, mais une excellente métaphore du multitâche. Essayez de faire cela avec une charge d'enseignement de 3-3.
- **Yoda** (*Star Wars*) – Enseignant, philosophe, guerrier. Le monde universitaire apprécie les spécialistes, pas les généralistes Jedi. « Faites-le ou ne le faites pas » ne fonctionne pas pour les demandes de subvention.
- **Docteur Strange** (*Marvel*) – De la neurochirurgie à la sorcellerie. Les changements de carrière existent, mais ils sont généralement moins magiques. Personne n'obtient de poste permanent pour avoir atteint la maîtrise des arts mystiques, à moins qu'ils n'incluent désormais la planification stratégique.

- **Gandalf** (*Le Seigneur des anneaux*) – Mentor, stratège, expert occasionnel en feux d'artifice. Le monde universitaire récompense rarement les polymathes dans son genre, à moins que vous ne puissiez également présider des comités.

Réalité : il existe de nombreuses façons de contribuer et de réussir

Certains universitaires enseignent. D'autres font de la recherche. Certains dirigent des programmes, élaborent des politiques ou travaillent entièrement en dehors des universités. Le monde universitaire ressemble moins à une échelle qu'à un multivers – avec des chronologies différentes et une continuité extrêmement incohérente. Il n'y a pas de modèle unique, seulement une mosaïque changeante de façons de contribuer, de réussir et, parfois, de se réinventer.

Mythe n° 6 : Si vous obtenez un PhD, vous trouverez un emploi dans le milieu universitaire

Les films donnent aux diplômes un aspect magique. La réalité les rend... négociables.

- **Professeure Ellie Sattler** (*Le Parc Jurassique*) – Paléobotaniste, elle finit par fuir les vélociraptors. Le travail de terrain est réel, les dinosaures moins. Votre plus grand prédateur est le marché de l'emploi. Et, contrairement à Ellie, votre plus grande scène de poursuite consistera à actualiser la page des offres d'emploi sur le site web des ressources humaines.
- **Professeur Ian Malcolm** (*Le Parc Jurassique*) – Expert en théorie du chaos, il passe la plupart de son temps à crier. Le milieu universitaire a son propre chaos : les comités de recrutement. La vie trouve toujours un moyen; les comités de recrutement, pas toujours.
- **Docteure Ellie Arroway** (*Contact*) – Astrophysicienne, elle découvre une forme de vie extraterrestre et doit encore justifier le financement de ses recherches. Le milieu universitaire prépare à de nombreuses situations, mais les comités politiques n'en font jamais partie.
- **Docteur Egon Spengler** (*SOS Fantômes*) – Brillant scientifique et collectionneur invétéré de spores, de moisissures et de champignons. Le monde universitaire dispose de moins de « packs à protons », mais à peu près du même nombre d'équipements dont le fonctionnement est mal compris.

Réalité : un doctorat est un début, pas une garantie

Obtenir un doctorat est une réussite majeure, mais ce n'est pas un ticket d'entrée pour un poste permanent. Le marché du travail universitaire est compétitif, imprévisible et souvent opaque. De nombreux titulaires de doctorat finissent par occuper des postes contractuels, dans l'administration ou dans des fonctions totalement étrangères au monde universitaire. Ce n'est pas un échec. C'est une adaptation. Votre doctorat vous ouvre des portes, mais toutes ne mènent pas à des tours d'ivoire. Les carrières se diversifient, stagnent, changent de direction et font parfois des détours – c'est normal, ce n'est pas un signe d'échec.

Mythe n° 7 : les universitaires travaillent seuls

La culture populaire aime le cliché du génie solitaire. La réalité préfère les équipes.

- **Les Avengers** – Leur collaboration sauve l'univers. C'est également le cas dans le monde universitaire, sans les costumes impressionnants. Rassemblez vos coauteurs (idéalement, ceux qui répondent aux courriels).

- **La Communauté de l'Anneau** (*Le Seigneur des anneaux*) – Personne ne détruit l'Anneau Unique seul. Il en va de même pour les dossiers de permanence. Vous aurez besoin d'alliés pour ce parcours.
- **Les équipages de Starfleet** (*Star Trek*) – La science est un sport d'équipe. Le monde universitaire prétend qu'il s'agit d'un travail individuel, mais c'est en réalité le fruit d'un effort collectif. Même le capitaine ne publie pas seul.
- **Les Gardiens de la Galaxie** – Des marginaux sauvent la galaxie ensemble. Le monde universitaire prospère également grâce à des collaborations inhabituelles, parfois avec des personnes avec lesquelles vous n'auriez jamais envisagé de travailler dans votre laboratoire.

Réalité : La communauté est essentielle car personne ne réussit seul

Derrière chaque universitaire qui réussit se cache un réseau : mentors, collègues, étudiants, amis. Le monde universitaire peut mener à un certain isolement, surtout au début, mais cela n'est pas une fatalité. Construisez votre communauté – même Frodon avait besoin de Sam et des conseils de Gandalf.

Conclusion : au-delà des mythes

Les éléments véhiculés dans la culture populaire sur le monde universitaire sont divertissants, mais ils sont également trompeurs. Ils promettent l'aventure, la certitude et le prestige. La réalité offre complexité, diversité et parfois absurdité – le genre de choses que l'on ne peut pas régler avec un coup de fouet, une baguette magique ou un congé sabbatique opportun. C'est un multivers désordonné et fascinant où les idées comptent, mais où les personnes, les systèmes et les stratégies de survie, comme savoir quel comité détient réellement le pouvoir, comptent tout autant.

Et c'est une bonne nouvelle. Car, une fois que vous vous êtes débarrassé des mythes, vous pouvez construire une carrière à votre image et à l'image de la réalité, non pas à celle d'Indiana Jones, de Professeure McGonagall ou de Tony Stark. Une carrière juste pour vous, qui naviguez dans le chaos avec curiosité, résilience et peut-être un peu de sarcasme.

Si la culture populaire nous montre une version un peu idéalisée de la vie universitaire, les documents officiels nous donnent une autre vision. Les documents suivants montrent comment les universités se décrivent quand personne ne les regarde.

Extrait de la Politique sur l'harmonisation des procédures

(Approuvée en principe)

Afin de garantir la cohérence, l'uniformité et l'alignement approprié de toutes les activités institutionnelles, toutes les procédures doivent être révisées périodiquement afin de confirmer leur pertinence, leur applicabilité et leur conformité avec les cadres existants. Ces révisions doivent être effectuées conformément aux procédures de révision établies, telles que définies dans la *Politique sur la révision des politiques*.

Les procédures identifiées comme étant redondantes, insuffisamment différenciées ou se chevauchant peuvent être harmonisées, consolidées ou ajustées d'une autre manière, à condition que ces ajustements ne compromettent pas la transparence, la responsabilité (ou leur apparence). En cas d'incertitude, des procédures supplémentaires peuvent être élaborées afin de clarifier la procédure appropriée à suivre.

La responsabilité de l'harmonisation des procédures est partagée entre les unités, les comités et les rôles désignés. Aucun acteur ne peut être tenu seul responsable des résultats découlant de processus harmonisés sur le plan procédural, en particulier lorsque l'harmonisation a été réalisée à l'issue d'une délibération collective.

L'harmonisation des procédures doit être comprise comme un processus continu plutôt que comme un état figé. En conséquence, les activités d'harmonisation peuvent générer de nouveaux besoins d'harmonisation, qui seront traités en temps voulu.

Partie I – Le mécanisme

Comment fonctionne l'université, en théorie

Cette section examine les mécanismes institutionnels grâce auxquels la vie universitaire est organisée, réglementée et maintenue. Les comités, les procédures, les plateformes et les politiques sont présentés comme des outils neutres conçus pour soutenir la délibération, garantir l'équité et répartir les responsabilités. Dans la pratique, ils forment un environnement opérationnel dense dans lequel les actions sont médiatisées, retardées et fréquemment réorientées.

Les chapitres de cette section se concentrent sur la manière dont la machinerie institutionnelle acquiert sa propre dynamique. Les processus persistent même lorsque leurs objectifs initiaux ne sont pas clairs, les plateformes deviennent autoritaires et la bureaucratie est moins perçue comme un effort de coordination que comme une épreuve d'endurance. La responsabilité est rarement niée catégoriquement; elle est plutôt reportée, répartie ou absorbée dans la procédure.

Ce qui suit ne suggère pas que les institutions pourraient fonctionner sans mécanismes. Il s'agit plutôt de se demander ce qui se passe lorsque les mécanismes deviennent le principal lieu de l'intelligence institutionnelle et lorsque le bon fonctionnement devient plus important que la prise de bonnes décisions.

2. Pourquoi tous les universitaires se considèrent-ils comme exceptionnellement occupés?

Au bar pendant un congrès, au sein d'une culture de la surcharge qui tient grâce au travail invisible

La jeune chercheuse se tenait près du bar de l'hôtel depuis suffisamment longtemps pour se rendre compte que les quatre universitaires seniors n'avaient aucune intention de reconnaître son existence.

Elle était en début de carrière, suffisamment bas dans la hiérarchie pour être prudente, avec l'attention exercée de quelqu'un qui avait appris à être présent sans être intrusif. Elle était arrivée au congrès bien préparée, avec des diapositives répétées, des questions anticipées, et avait présidé la session qui lui avait été assignée ce matin-là devant une salle à moitié vide. Son badge était légèrement de travers, ajusté et réajusté au cours de la journée. Elle tenait son verre avec le soin de quelqu'un qui sait parfaitement où il est permis de se tenir.

Les quatre universitaires seniors étaient assis dans des fauteuils en cuir, lourds et dignes, conçus pour survivre à des siècles de vie institutionnelle, disposés en demi-cercle autour d'une table basse. Sur la table se trouvaient quatre verres : deux de porto, sombre et visqueux; deux de whisky, ambré et coûteux. La conférence était techniquement toujours en cours. Quelque part à l'étage, un panel se déroulait devant un public de douze personnes. Ici, quelque chose de bien plus important était en train de se passer.

« Je suis complètement submergé », déclara le professeur n° 1 en se penchant en arrière et en croisant une cheville sur le genou opposé. C'est lui, des quatre, qui avait le plus d'ancienneté et qui était le plus connu à l'échelle internationale. Son badge de congrès mentionnait cinq affiliations et un titre qui ne correspondaient plus à ce qu'il faisait réellement au quotidien. Il voyageait constamment, était régulièrement décrit comme « très demandé » et ne se souvenait plus de la dernière fois où il avait décliné une invitation sans s'excuser au préalable.

« Submergé? » répondit le professeur n° 2 en scrutant son verre. Il était pour sa part un universitaire en milieu de carrière, toujours en mouvement, familier avec les tableaux de bord et les indicateurs de performance. Il parlait facilement, presque avec affection, de la charge de travail en termes de volume et de flux. « Quel luxe. Je me souviens avoir été submergé. Aujourd'hui, je n'ai même plus la dignité d'être submergé. Je ne fais qu'accumuler. »

« Accumuler? » dit le professeur n° 3 en plissant les yeux. Il avait bâti sa réputation sur l'endurance : un enseignement intense, une supervision sans fin et une fierté tranquille d'avoir survécu à des conditions qui, selon lui, n'étaient plus appréciées à leur juste valeur. « Quand j'accumulais, je corrigeais cent vingt pages d'essais une semaine avant Noël. »

« À la main », ajouta le professeur n° 1, par réflexe.

« Bien sûr, à la main », dit le professeur n° 3. « Avec un stylo. Rouge. Pas ces absurdités numériques. »

« Numérique? » se moqua le professeur n° 4, qui avait la vigilance tendue de quelqu'un piégé en permanence dans les rouages administratifs. Personnalité éminente désormais presque entièrement absorbée par les comités, les plateformes web et la supervision des procédures, il parlait le langage des formulaires et des flux de travail plus couramment que celui de sa propre discipline. « Je tuerais pour le numérique. Notre plateforme plante à chaque fois que vous

cliquez sur 'Enregistrer'. Parfois, elle supprime votre travail juste pour vous rappeler qui est le patron. »

Ils acquiescèrent tous. Un traumatisme commun venait d'être évoqué.

La jeune chercheuse changea légèrement de position. Elle regarda l'écran de son téléphone avant de le glisser dans sa poche. Son badge indiquait « Présidente de séance », un rôle qu'elle avait pris au sérieux. Pourtant, au bar, personne ne lui avait fait de commentaire sur sa présidence. Elle avait rapidement compris qu'être fiable, organisée et préparée était souvent un travail invisible, et qu'écouter attentivement était souvent confondu avec le fait de n'avoir rien à dire.

Elle resta où elle était.

* * *

« J'avais une secrétaire », dit le professeur n° 1 avec nostalgie. « À plein temps. Compétente. Elle savait dire non en mon nom. »

« Une perle rare », murmura le professeur n° 2.

« Elle a pris sa retraite », poursuivit le professeur n° 1. « Ils l'ont remplacée par une boîte de réception partagée et un ensemble de directives. »

« Des directives? » s'étonna le professeur n° 3. « Nous avons perdu tout notre personnel administratif. Maintenant, c'est moi qui m'occupe de l'administration. »

« Une fois, j'ai passé toute une matinée à remplir mon propre formulaire de remboursement », raconta le professeur n° 4. « Puis il a été rejeté parce que j'avais utilisé la mauvaise version. »

« Classique », dit le professeur n° 2. « J'ai formé moi-même ma dernière assistante. Elle est partie au bout de six mois.

Elle a déclaré que ce travail était ''insoutenable''. »

Ils riaient doucement, avec indulgence, comme le font les gens lorsque les difficultés se transforment en anecdote.

Au bar, la jeune chercheuse a consulté son téléphone. Deux nouveaux courriels. Tous deux commençaient par « Juste un petit rappel ».

* * *

« J'enseigne à nouveau la logique ce trimestre », a déclaré le professeur n° 2, d'un ton grave.

« L'introduction? » a demandé le professeur n° 1.

« Oui. À environ mille étudiants en ingénierie ».

« Indisciplinés? » demanda le professeur n° 3.

« Extrêmement », répondit le professeur n° 2. « L'année dernière, ils ont essayé d'installer une Austin Mini (modèle de voiture ultra-compacte) au plafond ».

« Ambitieux », dit le professeur n° 4.

« Ils n'ont même pas fait preuve de subtilité », poursuivit le professeur n° 2. « Au milieu du cours, je me suis retourné et j'ai vu un échafaudage ».

« Une fois, j'ai donné cours pendant que les étudiants démontaient activement le mobilier », a déclaré le professeur n° 3. « Apprentissage par projet. »

Ils ont souri. C'étaient des anecdotes de guerre, qui s'étaient bien terminées.

« Mes assistants ont démissionné », a déclaré le professeur n° 1, avec désinvolture.

« Démissionné? », a demandé le professeur n° 4. « Les miens ont fait une grève de la faim. »

« À cause de conditions de travail abusives », a ajouté le professeur n° 1. « Apparemment, réviser et corriger deux mille pages en dix jours n'était pas ''raisonnable'' ».

« Les normes », a déclaré le professeur n° 3 en secouant la tête. « Ils s'attendent désormais à ce qu'il y ait une limite claire entre la vie personnelle et le travail ».

« Des commentaires », a déclaré le professeur n° 2. « Ils s'attendent surtout à des commentaires. À propos de chaque phrase ».

« Une fois, j'ai donné des commentaires pendant que je dormais », a déclaré le professeur n° 3.

« Vous dormiez? » demandèrent les autres à l'unisson.

« Brièvement », répondit-il. « Entre deux copies. »

« Les étudiants d'aujourd'hui ne se rendent pas compte de la chance qu'ils ont », dit le professeur n° 1.

La jeune chercheuse baissa les yeux vers son agenda annoté et ne leva pas la tête.

* * *

« Au pire, dit le professeur n° 2, je supervisais vingt-cinq étudiants inscrits aux cycles supérieurs. »

La jeune chercheuse serra légèrement son verre.

« Dont quinze doctorants », poursuivit le professeur n° 2. « Cinq d'entre eux souhaitaient soutenir leur thèse le même mois. »

« La même semaine », précisa le professeur n° 1.

« Tous étaient convaincus que leur thèse était ma priorité absolue », expliqua le professeur n° 2. « Les autres étaient furieux parce que je n'avais pas lu leurs chapitres assez rapidement. »

« Ce n'est pas insoutenable, ajouta-t-il après un moment. C'est juste mal… optimisé. »

« Je reçois des courriels de rappel, dit le professeur n° 4. Des courriels polis. Avec des listes à puces. »

« Je reçois des documents partagés, dit le professeur n° 3. Avec des commentaires qui apparaissent en temps réel. »

« Comme une surveillance, » dit le professeur n° 1.

« Comme un jugement, » corrigea le professeur n° 3.

Ils ont bu.

* * *

« Bien sûr, a déclaré le professeur n° 4, tout cela, c'est sans compter les réunions. »

« Les réunions », a répété le professeur n° 1 avec révérence.

« Une fois, j'ai assisté à une réunion de cinq heures, a déclaré le professeur n° 2, pendant laquelle ma boîte de réception a explosé. »

« Explosé? a déclaré le professeur n° 3. Quel luxe. La mienne se multiplie. »

« J'ai observé cela en temps réel », a poursuivi le professeur n° 2. « Les courriels se multipliaient. Les réponses engendraient des réponses. "Je fais un petit suivi par rapport à mon dernier suivi." »

« Et vous ne pouviez pas répondre », a déclaré le professeur n° 1.

« J'étais encore dans ma réunion en visioconférence », a déclaré le professeur n° 2. « Caméra allumée. Microphone coupé. J'acquiesçais périodiquement. »

« Pendant que votre boîte de réception brûlait », a déclaré le professeur n° 3.

« Une fois, j'ai quitté une réunion », a déclaré le professeur n° 4, « avec plus de travail qu'à mon arrivée. »

Ils ont marqué une pause. Tout le monde comprenait.

« À un moment donné », a ajouté le professeur n° 4, « je répondais à des courriels concernant la réunion alors que j'étais encore en réunion. »

« Récursif », a déclaré le professeur n° 3, admiratif.

* * *

« On m'a demandé une fois de lire un rapport », a déclaré le professeur n° 1.

« De combien de pages? », a demandé le professeur n° 2.

« Cinquante pages. »

« C'est faisable », a déclaré le professeur n° 3.

« Ils voulaient que je rédige une note de breffage », a poursuivi le professeur n° 1. « Et que je fasse une présentation. Pour le gouvernement. »

Les autres se sont penchés en arrière.

« Prestigieux », a déclaré le professeur n° 4.

« Très », a répondu le professeur n° 1. « Urgent. »

« Quelle était la date limite? », a demandé le professeur n° 2.

« Hier », a répondu le professeur n° 1.

« Bien sûr », a déclaré le professeur n° 3.

« Ils ont dit que ce serait rapide », a ajouté le professeur n° 1. « Juste mon 'avis d'expert' ».

« Et vous avez accepté », a déclaré le professeur n° 3, incrédule, mais impressionné.

« Eh bien, dit le professeur n° 1 en ajustant ses lunettes, c'était prestigieux. »

« Ont-ils lu votre note de breffage? » demanda le professeur n° 4, connaissant déjà la réponse.

« Non », répondit le professeur n° 1.

« Avez-vous au moins fait votre présentation? » demanda le professeur n° 2.

« Oui. »

« À qui? » insista le professeur n° 2.

« À des personnes qui consultaient leur téléphone », répondit le professeur n° 1.

Ils acquiescèrent. Le prestige avait été honoré.

* * *

« Je me dépêche de terminer une candidature à une chaire de recherche », déclara le professeur n° 3.

« Oh non », dit le professeur n° 2. « Encore une de celles-là. »

« Les exigences sont plus strictes que pour une subvention de projet majeur », poursuivit le professeur n° 3. « Sauf qu'il n'y a pas de cohérence. »

« Des matrices d'alignement stratégique », dit le professeur n° 4.

« Des récits d'impact », a ajouté le professeur n° 2.

« Des cadres d'équité », a déclaré le professeur n° 1.

« J'ai déjà rédigé une candidature à une chaire », a déclaré le professeur n° 4 d'un ton sombre, « qui a fait passer une demande de subvention pour un résumé de congrès de deux cent cinquante mots. »

« Avec des annexes », a ajouté le professeur n° 3.

« Toujours des annexes », a déclaré le professeur n° 2.

« Qui n'ont aucune importance », a déclaré le professeur n° 1. « Parce qu'au final, c'est la forme qui compte. Si vous oubliez une case, tout est renvoyé. »

« Sans explication », a déclaré le professeur n° 4.

Ils ont bu.

* * *

Tout a commencé, comme souvent dans ce genre de situation, par une notification.

Le téléphone du professeur n° 4 a vibré le premier. Il l'a regardé et a froncé les sourcils.

« C'est étrange. »

« Quoi? » demanda le professeur n° 1.

« Une invitation à une réunion », répondit le professeur n° 4. « Ajoutée à mon agenda sans que je sois consulté. »

« Quand? » demanda le professeur n° 2.

« Maintenant », répondit le professeur n° 4. « Apparemment, je suis déjà en retard. »

Leurs téléphones vibrèrent à nouveau.

« Oh non », murmura le professeur n° 2. « Ma boîte de réception est saturée. »

« On vient de me demander d'approuver des documents que je n'ai pas vus », dit le professeur n° 1.

« Je suis mis en copie des décisions prises lors de réunions auxquelles je n'ai pas assisté », dit le professeur n° 3.

Le professeur n° 4 était déjà en train de taper. « La plateforme a été mise à jour », dit-il. « Nouveau flux de travail. Tout a été réattribué. »

« Réattribué par qui? » demanda le professeur n° 1.

« Par le système », répondit le professeur n° 4. « Il a signalé un retard. »

Les calendriers se rafraîchirent. Les délais furent avancés. Des rappels apparurent pour des tâches dont ils se souvenaient vaguement avoir accepté de s'occuper.

« Je suis en train de réviser une subvention qui a été resoumise sans mon avis », dit le professeur n° 1.

« J'ai reçu les commentaires des évaluateurs sur un rapport que je pensais être encore à l'état de brouillon », dit le professeur n° 2.

« On vient de me rappeler que je préside une réunion demain », a déclaré le professeur n° 3. « Je ne me souviens pas avoir accepté de la présider. »

« J'ai été mis en copie du suivi expliquant pourquoi la dernière réunion a dépassé le temps imparti », a déclaré le professeur n° 4.

Ils se sont tus, faisant défiler l'écran.

« Je pense », a finalement déclaré le professeur n° 1, « que cela compte toujours comme un impact. »

« C'est clairement enregistré », a déclaré le professeur n° 2.

« Je suis épuisé », a déclaré le professeur n° 3, avec une légère satisfaction. « Ce qui signifie que je fais quelque chose de bien. »

Le professeur n° 4 a acquiescé. « Le tableau de bord semble bien rempli aujourd'hui. »

« Est-ce que quelqu'un accomplit réellement un travail? », a demandé le professeur n° 1.

Ils ont réfléchi à la question. « Non », ont-ils répondu à l'unisson.

Leurs téléphones ont de nouveau vibré.

« Oh », dit le professeur n° 4 en s'animant. « Cela explique tout. »

« Explique quoi? » demanda le professeur n° 2.

« Nous avons tous été ajoutés », dit le professeur n° 4, « à un nouveau groupe de travail. »

« Un groupe de travail? » dit le professeur n° 1.

« Pour traiter la charge de travail universitaire », dit le professeur n° 4. « Phase pilote. »

« Qui en fait partie? » demanda le professeur n° 3.

Le professeur n° 4 leva les yeux. « Nous. »

Ils acquiescèrent. Cela semblait logique.

Ils se levèrent, légèrement chancelants, et levèrent leurs verres.

« À l'activité intense », dit le professeur n° 3.

« À l'excellence dans des conditions impossibles », dit le professeur n° 2.

« Au service », dit le professeur n° 1.

« À nous-mêmes », dit le professeur n° 4.

Les verres tintèrent. Un téléphone vibra.

* * *

Au bar, la jeune chercheuse ne leva pas les yeux. Elle posa soigneusement son verre, paya sa note et glissa son badge dans son sac. Elle se dirigea vers l'étage, où elle devait présider une session en fin d'après-midi. Personne ne remarqua son départ.

Les portes de la salle étaient déjà ouvertes lorsqu'elle arriva. Elle posa ses notes sur la table, vérifia l'heure et attendit. Personne ne vint. Elle resta néanmoins jusqu'à la fin officielle de la session – sans que n'aient servi l'ordre du jour, les lectures préparatoires soigneusement sélectionnées, les questions réfléchies à l'avance... Une fois la session terminée, elle rassembla ses papiers, non par obligation, mais par habitude.

Sur le chemin du retour vers sa chambre d'hôtel, son téléphone vibra. Elle continua à marcher.

Ce n'était pas qu'elle n'était pas occupée. Elle l'était. Le travail était réel, les heures longues, les attentes diffuses et souvent tacites. Mais elle avait commencé à comprendre quelque chose que les hommes en bas n'avaient jamais eu besoin d'apprendre : que tout le travail ne se voit pas forcément et que toutes les implications ne méritent pas forcément des applaudissements.

Elle décida, en silence, ce qu'elle allait prendre en compte.

3. Le Comité de délibération éternelle

Une étude longitudinale sur l'inertie bureaucratique

Note de l'auteur
Ce chapitre prend la forme d'une étude de cas longitudinale afin d'examiner comment les comités conçus pour soutenir la délibération peuvent devenir des structures autonomes qui retardent ou déplacent la prise de décision. S'appuyant sur des rituels procéduraux familiers (ordres du jour, sous-comités, procès-verbaux, mandats), il exagère leur logique interne afin de montrer comment la délibération peut persister indépendamment des résultats. L'accent n'est pas mis sur les individus, mais sur la dynamique institutionnelle qui privilégie le processus plutôt que le jugement et la continuité plutôt que la résolution.

L'histoire commence

Depuis 1973, le *Comité de délibération éternelle* se réunit pour finaliser l'ordre du jour de sa prochaine réunion. Il n'y est toujours pas parvenu. Les membres se succèdent, les procès-verbaux s'accumulent, et le budget d'hospitalité pour café, thé et biscuits gonfle mystérieusement, comme une bulle économique au ralenti. Personne ne se souvient qui a convoqué le comité à l'origine. La légende veut que le premier président ait été avalé par un sous-comité qui n'a jamais fait rapport – ou qui n'était peut-être jamais censé le faire.

Aucune décision n'est trop petite pour exiger un sous-comité. Aucun sous-comité ne peut agir sans un groupe de travail. Et chaque groupe de travail doit réaliser une revue systématique de toute la documentation produite par les groupes précédents (procès-verbaux, brouillons, et le rare rapport), de la littérature scientifique pertinente et des politiques universitaires, en plus d'identifier les documents qui n'existent pas encore. Le calendrier prévu pour les livrables est « un an », ce que tout le monde reconnaît comme un synonyme poli de « jamais ». Il n'y a aucun soutien administratif, et personne ne veut être secrétaire de réunion. Les membres sont occupés, les livrables hypothétiques. Pourtant, l'enthousiasme est exprimé, les motions sont approuvées, et une autre feuille de calcul naît – immaculée et jamais lue.

La présidente actuelle du Comité, la professeure Geraldine Mott, est en congé sabbatique depuis 1998, mais continue d'envoyer ses regrets depuis un lieu non divulgué (que l'on dit être une retraite d'écriture à long terme dans un monastère qui n'existe pas). Le vice-président, le professeur Lionel Crump, a assumé la direction par défaut et règne avec l'autorité d'un chargé de cours remplaçant qui a perdu le contrôle de la classe – et dont les diapositives PowerPoint sont en latin, par accident – mais insiste sur le fait que tout va bien. « Nous devons maintenir l'ordre », dit-il en frappant un marteau trouvé dans les archives, qui s'est avéré être le manche d'un vieux parapluie.

La mission du Comité est simple en théorie : finaliser un ordre du jour pour sa prochaine réunion. En pratique, cela a exigé 52 ans de performance institutionnelle soutenue.

L'ordre du jour

Chaque réunion commence par un vote pour approuver l'ordre du jour. Puis quelqu'un propose d'approuver la motion d'approuver l'ordre du jour, laquelle motion est contrée par une motion visant cette fois à voter contre la motion de voter. Un scrutin secret est exigé, suivi d'une motion pour approuver l'utilisation d'un scrutin secret. Au moment où le quorum est confirmé, deux membres ont démissionné, un a été remplacé par une fougère en pot nommée Pousse (vice-doyenne adjointe par intérim, l'on dit qu'elle a déjà présidé le Département de

Photosynthèse), et la discussion initialement prévue à l'ordre du jour est devenue obsolète avec le temps.

L'ordre du jour, méticuleusement préparé par la professeure Penelope Varnish, tient sur une page, mais prend des semaines à produire. Il inclut des points intemporels comme « Révision de la révision du projet de mandat » et « Discussion sur l'éthique de discuter de l'éthique ». Il y a aussi un point permanent intitulé « Autres affaires », reporté depuis 1979.

Les procès-verbaux, soigneusement rédigés par le professeur Tobias Quill, capturent chaque haussement de sourcil et chaque soupir. Son compte rendu de 180 pages de la réunion de mai 2014 inclut la ligne immortelle : « Après une discussion approfondie, il a été convenu que le comité n'était pas prêt à convenir. » Lors d'une réunion, les membres ont passé trois heures à débattre pour savoir si « collaboratif » devait être remplacé par « collégial ». Le terme de compromis, « synergique », a été choisi parce que personne ne comprenait ce que cela signifiait, mais tout le monde s'accordait à dire que cela sonnait important.

Planifier les réunions suivantes est une quête épique. Des mois sont consacrés à envoyer des Doodles. Le quorum n'est atteint que lorsque suffisamment de professeurs se connectent depuis d'autres réunions ou oublient de se déconnecter. Un membre émérite a rejoint une session depuis une plage à Bali, caméra éteinte, audio coupé, mais a réussi à voter deux fois – une fois pour, une fois en abstention. Quand on a demandé comment cela était possible, le secrétaire a répondu : « Nous n'avons pas le mandat pour enquêter. Il faut créer un sous-comité. »

La performativité académique

Le professeur Crump dirige les réunions comme un général assiégé sur le champ de bataille. « Point d'ordre! » crie-t-il, réduisant au silence les révolutionnaires – la professeure Simone Kettle et le professeur Rajiv D'Souza – qui dirigent une cellule de résistance procédurale connue sous le nom de l'*Avant-garde de l'intégrité procédurale*. Ils complotent des coups via des discussions parallèles et déploient des abstentions stratégiques pour saper l'autorité du président.

Ils ont maîtrisé l'art occulte de transformer les règles de procédure formelles en arme de domination bureaucratique. Lors d'une réunion, la professeure Kettle a soulevé un point d'ordre sur la question de savoir si les points d'ordre pouvaient eux-mêmes être ordonnés. Le débat méta qui en a résulté a duré six semaines et a conduit à la formation du Sous-comité sur la séquence des points, qui s'est ensuite scindé en factions sur la question de savoir si les points devaient être séquencés par ordre alphabétique ou par intensité émotionnelle.

Les tensions débordent parfois au-delà du procédural. Lors d'une session particulièrement tendue sur « clarifier le mandat du mandat », le professeur Felix Morningside et la professeure Kettle se sont disputés à plein volume sur la bonne interprétation du « processus collégial ». Les voix ont monté, les papiers ont volé, et enfin, la professeure Kettle s'est levée, puis a déclaré « C'est un affront à la démocratie délibérative! », avant de quitter la salle en claquant la lourde porte en bois. L'écho a persisté comme un stagiaire confus attendant des instructions qui ne viendront jamais.

Personne n'a bougé. Le professeur Crump a toussé et demandé : « Devons-nous enregistrer cela comme dissidence ou abstention? » Le secrétaire, après une pause, a écrit « absent (avec emphase) ».

Les collègues se donnent en spectacle. Le professeur Morningside transforme chaque question en monologue de dix minutes. La professeure Clara Finch parle immédiatement après lui pour dire qu'elle « est largement d'accord, mais d'un point de vue épistémique différent ». Les membres du comité hochent gravement la tête, conscients que « épistémique » signifie qu'il est temps pour une autre pause-café.

Certains font semblant de prêter attention tout en envoyant des courriels. D'autres ne se donnent même pas cette peine. Quelques-uns, comme le professeur Harold Blint, s'endorment en plein vote – un état connu sous le nom de *quorum par osmose*. Pourtant, il est compté comme étant présent et reste l'un des membres les plus assidus et productifs.

Recherche d'un consensus

Chaque document, brouillon et Doodle est diffusé sous prétexte que l'on a besoin de rétroaction. Ce n'est pas pour obtenir des idées, mais pour démontrer l'apparence de la consultation. Les brouillons sont envoyés à des « parties prenantes », qui peuvent ou non exister, et dont le silence est interprété comme une approbation. Quand des commentaires arrivent, ils sont si nombreux qu'un nouveau groupe de travail doit être formé pour les intégrer. Leur première étape : envoyer un Doodle.

Une politique sur « l'Excellence éthique » a été diffusée douze fois. La version finale était identique à la première, sauf pour un logo redessiné et une note de bas de page mentionnant « une large contribution des parties prenantes ». Cette contribution provenait d'une seule réponse automatisée : « *Merci pour votre message. Je suis absent du bureau pour une durée indéterminée.* »

À un moment donné, une collègue a proposé une suggestion radicale : « Peut-être pourrions-nous simplement prendre une décision. » La salle est devenue silencieuse. Le professeur Crump avait l'air horrifié. « Sans consultation? » murmura-t-il, comme si elle avait suggéré de brûler une bibliothèque ou de sauter la pause-café.

Le Comité éternel vénère le consensus, bien que personne ne s'accorde sur ce que cela signifie. Certains le définissent comme « tout le monde est d'accord », tandis que d'autres, plus pragmatiques, le lisent comme « personne ne s'oppose assez fort pour déclencher un autre vote ». Des débats techniques sans fin sabotent même cette définition fragile.

Lors d'une réunion fatidique en 2002, une discussion sur l'adoption d'une vision commune a dégénéré en argument philosophique sur le pouvoir. « Je suis opprimée! » cria la professeure Kettle. « Vous ne pouvez pas m'opprimer », répliqua le professeur Crump, « j'ai un mandat! »

« De qui? » demanda le professeur D'Souza.

« De la dernière présidente. »

« Qui? »

« Elle est toujours en sabbatique. »

« Exactement. »

Les arguments tournent au-dessus de leurs têtes comme des vautours, légèrement reformulés à chaque fois. À la quatrième itération, personne ne se souvient de la motion originale, mais demander des éclaircissements serait procéduralement irrégulier. Finalement, le président

déclare : « Il semble que nous ayons un large accord pour reporter. » La motion est adoptée à l'unanimité.

Le Comité des Comités

En 1986, l'université a créé un *Comité des Comités* pour apporter « cohérence et efficacité » à la gouvernance du campus. Il est rapidement devenu l'organe le plus puissant de l'institution – à la fois moteur administratif et cabale secrète. Les membres portaient des toges, parlaient en latin procédural et se réunissaient dans une salle éclairée à la bougie accessible uniquement par carte magnétique et incantation. Leur autorité était absolue. Chaque comité n'existait que par leur grâce.

Naturellement, ils ont tourné leur regard vers le Comité éternel.

Au début, la relation en était une d'observation polie. Le Comité des Comités a envoyé des vérificateurs pour « évaluer la conformité procédurale ». Les vérificateurs sont revenus pâles et tremblants, marmonnant à propos de motions récursives, de sous-comités autoréplicatifs et d'un procès-verbal qui semblait s'écrire lui-même, peut-être en pentamètre iambique. L'un d'eux a décrit le Comité éternel comme « une sorte de trou noir bureaucratique d'où rien ne s'échappe, pas même les décisions ».

Le Comité des Comités a déclaré le Comité éternel obsolète et a proposé de le dissoudre. La motion a été adoptée à l'unanimité.

Et c'est là que la rébellion a commencé.

Le Comité éternel s'est levé en révolte. Après des décennies de délibération silencieuse, ils ont fini par craquer. Brandissant des pinces à documents comme des sabres, les membres ont pris d'assaut le bâtiment de l'administration supérieure, ont réquisitionné l'ordre du jour, annexé la réserve de café, déclaré la salle de pause État souverain et imposé l'indépendance procédurale.

« Nous rejetons votre mandat! » cria le vice-président Crump, brandissant le Marteau sacré de l'Ordre. « Dorénavant, nous nous autogouvernerons, pourvu que le quorum soit atteint! »

Le Comité des Comités était stupéfait. Un Sous-comité sur l'insurrection a été formé immédiatement pour étudier le soulèvement. Son premier rapport a conclu que « des consultations supplémentaires pourraient être nécessaires ».

Pendant ce temps, le Comité éternel – désormais connu sous le nom de *Conseil libre et indépendant des personnes délibérantes (intérim)* – a commencé à publier ses propres décrets. Ils ont navigué à travers le campus, pillant les procès-verbaux d'autres départements, libérant de vieux mandats et redistribuant des points à l'ordre du jour. Des témoins se souviennent les avoir entendus crier « Motion adoptée! » alors qu'ils disparaissaient dans les couloirs, traînant des Post-its comme des drapeaux de victoire – et une agrafeuse rebelle.

Pendant un mois glorieux, le Comité éternel a régné sur l'université. Le budget d'hospitalité a été doublé. Toutes les réunions ont été déclarées « célébrations provisoires ». Une motion a été adoptée pour « suspendre le temps jusqu'à nouvel ordre ».

Puis, inévitablement, est venue la contre-révolte. Le Comité des Comités a convoqué un Conseil d'urgence, ratifié une nouvelle Politique sur la discipline procédurale et repris le contrôle – non par la force, mais par la planification. Les rebelles ont été invités à une réunion conjointe « pour clarifier leurs termes de référence ». Ils n'en sont jamais sortis.

Aujourd'hui, les deux organes sont indiscernables. Chacun consigne les procès-verbaux de l'autre. Chacun prétend superviser le mandat de l'autre. Et quelque part, enfouie dans les archives, la motion originale visant à dissoudre le Comité éternel reste « en attente d'approbation avant mise en œuvre ».

Chaque décision commence encore de la même manière : « Avant de passer à la motion, nous devons clarifier ce que nous entendons par "passer" et "motion". » Un glossaire a été rédigé, mais perdu en révision par les pairs – ou peut-être a-t-il été mangé par le hamster du département.

Le mythe de la clôture

Toutes les quelques années, l'espoir vacille. Quelqu'un suggère, audacieusement, que le Comité « termine ses travaux ». Un Groupe de travail sur la clôture est formé pour déterminer comment on pourrait éventuellement clore un comité éternel. Il se réunit trimestriellement, fait rapport annuellement et a produit exactement trois brouillons de Cadre préliminaire pour des conclusions provisoires (Version 0.1), qui incluent un organigramme, un haïku et une note de bas de page faisant référence à un rêve que quelqu'un a eu sur la clôture.

Lors de la réunion de 2025, une âme audacieuse a proposé : *cesser de se réunir*. Procéduralement impossible. On ne peut pas dissoudre un comité sans d'abord approuver un ordre du jour pour la dissolution. La motion a été mise en suspens, naturellement, pour discussion future.

La professeure Mott reste en sabbatique. Le marteau du professeur Crump a disparu dans un trou noir bureaucratique. Quelque part, un sous-comité a été discrètement convoqué pour étudier la faisabilité de finaliser l'ordre du jour provisoire – pourvu que le quorum soit atteint, bien sûr.

Et le bourdonnement continue – le sacré froissement des papiers, les tasses de café à moitié vides, les amendements chuchotés, le refrain éternel « Tous en faveur du report? » Motion adoptée. Pour toujours.

4. Faire face à la bureaucratie

Comment trouver son chemin dans un labyrinthe

Note de l'auteur
Ce chapitre adopte la structure des « histoires dont vous êtes le héros » pour parodier la manière dont les systèmes bureaucratiques répartissent les responsabilités, obscurcissent l'autorité et normalisent l'endurance procédurale. Sa forme ramifiée reflète l'expérience de la navigation dans les processus administratifs, où les progrès sont rarement linéaires et les résultats restent incertains.

. . .

Bienvenue, voyageur. Vous vous trouvez à l'entrée d'un royaume régi non pas par la logique, mais par des règlements obscurs, des sites web obsolètes, des plateformes en ligne idiosyncrasiques et les caprices mystérieux du personnel administratif. Les heures de bureau sont une légende, les courriels et les formulaires disparaissent dans les limbes, et la réponse à presque toutes les questions est : « Avez-vous consulté le site web institutionnel? »

Ce récit n'est pas pour les âmes sensibles. C'est une chronique de documents perdus, de chaînes de courriels et de la quête éternelle de la signature et de l'insaisissable « approbation finale ». Que vous soyez un étudiant de première année à la recherche d'une copie de votre relevé de notes, un auxiliaire de recherche fatigué qui tente d'obtenir son paiement ou un membre du corps professoral qui a osé demander un changement de salle, vous avez probablement déjà emprunté des chemins détournés, semés d'énigmes, de paperasserie et d'au moins un atelier obligatoire.

Faites le bon choix. Votre santé mentale en dépend peut-être.

Pour commencer votre voyage dans le labyrinthe de la bureaucratie universitaire, passez au **paragraphe 2**. À moins que vous n'y soyez déjà allé, auquel cas passez au **paragraphe 7**. Si vous vous sentez courageux et êtes convaincu d'avoir tous les documents nécessaires pour appuyer votre demande, commencez par le **paragraphe 1** – mais soyez prudent, car le Sphinx est un devin et pourrait ne pas vous laisser passer.

Paragraphe 1 : Le Sphinx vous attend

Vous arrivez aux portes du labyrinthe avec ce que vous pensez être une simple demande : vous souhaitez obtenir le remboursement de vos frais d'inscription à un congrès récent et de vos frais de déplacement.

Un sphinx vous barre le chemin. Il vous demande :

« Avez-vous soumis le formulaire 27-B en trois exemplaires, avec les signatures originales et une copie numérisée téléchargée sur le portail administratif de l'université? »

Vous hésitez. Vous ne saviez même pas qu'il existait un portail.

- Si vous avez répondu « oui », passez au **paragraphe 4**.
- Si vous avez répondu « non », passez au **paragraphe 2** et réessayez.
- Si vous n'êtes pas sûr, passez au **paragraphe 7** et espérez que tout ira bien.

Paragraphe 2 : Le labyrinthe

La bureaucratie universitaire n'est pas une entité unique. C'est une bête tentaculaire à plusieurs têtes. Certaines parties du système sont d'une efficacité redoutable, comme la secrétaire du département qui traite vos demandes en moins de 48 heures et trouve toujours une solution, même lorsque tout le monde vous dit que c'est impossible (une perle rare, sans aucun doute).

D'autres le sont moins. Certains bureaux et membres du personnel semblent n'exister que pour dire « non » ou pour protéger leur domaine obscur en appliquant des règles avec la rigidité d'une guilde médiévale. Vous avez déjà soumis un formulaire pour demander un formulaire. Ce formulaire nécessitait un formulaire de préapprobation. Le formulaire de préapprobation nécessitait une signature manuscrite (certainement pas numérique!) de votre directeur de département, qui était en congrès et injoignable. Vous avez pleuré.

- Pour comprendre comment survivre à cela, passez au **paragraphe 5**.
- Si vous vous sentez déjà dépassé, passez au **paragraphe 8** pour un moment de réflexion.

Paragraphe 3 : L'Oracle

Vous cherchez des conseils. Vous trouvez l'Oracle des ressources humaines. Elle s'exprime en acronymes et en énigmes.

« Avez-vous rempli le formulaire EDI-TRK-2025-A? »

Vous acquiescez lentement. Elle sourit.

« Ce formulaire a été supprimé l'année dernière. Vous devez utiliser le formulaire EDI-TRK-2026-Beta. Il n'est disponible que sur le SharePoint interne, accessible avec le VPN institutionnel, mais uniquement le mardi... et pas si vous utilisez un Mac. »

L'Oracle peut répondre à vos questions, mais ne le fera jamais directement. Vous devez vous efforcer d'interpréter ses réponses.

- Si vous avez déchiffré l'énigme, passez au **paragraphe 12**.
- Si vous êtes toujours confus, passez au **paragraphe 5**.

Paragraphe 4 : L'illusion du progrès

Vous pensez avoir réussi. Vous avez soumis le formulaire, obtenu toutes les signatures nécessaires, navigué dans la complexité byzantine du portail institutionnel et téléchargé le bon formulaire PDF ainsi que tous les documents justificatifs : reçus de taxis, de restaurants et d'hôtel, tous clairement numérisés en format PDF (vous conservez les copies papier... au cas où), et vous avez joint à ceux-ci un tableau Excel détaillé répertoriant tous les éléments, montants, dates et lieux des dépenses.

Puis vous recevez un courriel :

« Veuillez renvoyer le formulaire mis à jour (celui que vous avez utilisé date de l'année dernière) et joindre tous les documents manquants, conformément à l'article 10.3, paragraphe 23.6 du règlement. »

Personne ne vous a informé de l'article 10.3, ni du fait que le paragraphe 23.6 exige que vous joigniez le programme du congrès, en soulignant votre place dans celui-ci, afin de prouver que vous avez bien assisté à l'évènement.

Les documents de voyage que vous avez fournis ne constituent-ils pas une preuve suffisante? Non, l'administration ne vous fait pas confiance. Vous criez silencieusement dans le vide.

- Revenez au **paragraphe 1** pour affronter à nouveau le Sphinx.
- Si vous êtes prêt à riposter, passez au **paragraphe 10**.

Paragraphe 5 : Alliés dans le labyrinthe

Le secret pour survivre dans le labyrinthe est de trouver des alliés. De manière apparemment aléatoire, et souvent lorsque toutes les voies semblent être sans issue, vous rencontrez un membre du personnel administratif qui répond réellement à vos courriels, qui connaît le système et qui est prêt à vous aider.

« On vous a dit que votre demande ne pouvait pas être traitée parce qu'il vous manquait un document justificatif ou un reçu? Vous a-t-on mentionné que vous pouviez remplir un formulaire d'une page déclarant sur l'honneur que vous avez dépensé ce montant, mais que vous n'avez pas de reçu? Voici le formulaire, et ne vous inquiétez pas, je sais à qui m'adresser pour le faire approuver. »

Cultivez cette relation. Soyez aimable et respectueux. Traitez cette personne comme la collègue précieuse qu'elle est. Apportez-lui du café... et des chocolats... et des biscuits. La nourriture facilite le fonctionnement des administrations.

Mais sachez également quand passer à un autre niveau. Certains « non » sont définitifs, tandis que d'autres ne sont que des réponses provisoires en attendant que vous puissiez parler au responsable ou au directeur. Vous devez apprendre à faire la différence.

Lorsque vous passez au prochain niveau, soyez poli, mais ferme. Expliquez pourquoi votre demande est raisonnable, en vous appuyant sur des articles de la politique ou règlement pertinent. Mobilisez d'autres alliés de haut rang de votre département et de votre faculté (directeurs de département, vice-doyens).

- Si vous avez trouvé votre allié, passez au **paragraphe 11**.
- Si vous êtes toujours à la recherche d'un allié, passez au **paragraphe 3**.

Paragraphe 6 : Mort administrative

Vous êtes mort. Pas au sens littéral, bien sûr, même si votre esprit pourrait en décider autrement. Quelque part entre le service des ressources humaines et le portail des services financiers, vous avez pris un mauvais tournant, vous avez oublié de remplir le formulaire 27-B en trois exemplaires et vous avez été rapidement englouti par le gouffre des documents incomplets. Vos courriels restent sans réponse, votre carte d'identité institutionnelle ne permet plus d'ouvrir les portes et votre barre de progression académique est bloquée à 87 %. Vous êtes désormais un fantôme dans le système, condamné à errer dans les couloirs en murmurant « J'ai tous les documents nécessaires » et « Il ne me manque qu'une signature » à ceux que vous croisez dans le labyrinthe et qui ont encore de l'espoir.

- Si vous tombez sur un guide, passez au **paragraphe 11**.
- Si la porte d'un secrétariat est ouverte, passez au **paragraphe 5**.

- S'il n'y a plus d'espoir, acceptez vos pertes, abandonnez le projet et passez au **paragraphe 15**.

Paragraphe 7 : Preuves papier

Après de nombreux détours, vous avez appris à conserver toutes les copies papier de vos reçus de voyage, même s'il ne s'agit que d'un café, afin de pouvoir prouver que ces dépenses sont justifiées et qu'elles respectent le plafond journalier autorisé (les indemnités journalières n'ont pas été augmentées depuis des décennies et ne sont pas alignées sur les taux de change internationaux).

On vous demande ensuite de présenter votre carte d'embarquement imprimée pour vos voyages en avion, en bus et en train. Vous ne pouvez pas les montrer sur votre téléphone ni les envoyer par courriel. Vous devez les imprimer sur papier. Vous vous demandez s'il s'agit d'un test de crédulité (« sont-ils vraiment si naïfs? ») ou pire encore, si tout cela fait partie d'un jeu sinistre mis en place par les responsables financiers pour vous rendre fous, vous et vos collègues universitaires.

Vous êtes convaincu d'entendre le Sphinx rire.

Vous n'avez pas la carte d'embarquement originale, mais vous avez les versions électroniques. Vous trouvez la seule imprimante qui fonctionne encore dans votre département. Elle n'a plus d'encre. Et la secrétaire à qui vous pourriez demander de remplacer la cartouche d'encre est en pause.

- Si vous avez imprimé les cartes d'embarquement et autres justificatifs papier, passez au **paragraphe 13**.
- Si vous avez abandonné, passez au **paragraphe 3**.

Paragraphe 8 : Le poids de tout cela

Vous êtes la personne sur laquelle les autres comptent pour obtenir des conseils et des astuces afin de naviguer dans le système. Vous avez réussi à plusieurs reprises à déjouer le Sphinx, vous avez déchiffré les énigmes obscures de l'Oracle et vous savez où trouver la dernière version de tous les formulaires importants (un secret bien gardé que vous partagez avec quelques personnes de confiance).

Vous connaissez les personnes clés des différents services administratifs qui peuvent vous ouvrir des portes qui sont normalement fermées.

Mais les formulaires, les enquêtes, le réseautage continu, les rapports interminables... c'est épuisant. Et la bureaucratie et la culture de l'audit ne cessent de se développer. La responsabilité est importante, mais lorsqu'elle est ancrée dans une méfiance systématique envers tous les membres de l'institution, elle devient destructrice. Au lieu d'être un outil garantissant l'efficacité et l'efficience des opérations, les systèmes administratifs peuvent créer un désengagement et pire encore, engendrer les raccourcis et les abus qu'ils cherchent à prévenir.

En tant que personne de soutien pour vos collègues, vous vous interrogez sur le temps et l'énergie que vous devez investir dans ce travail invisible. Vous vous demandez si quelqu'un s'en soucie une fois qu'il a obtenu les conseils dont il a besoin pour naviguer dans le labyrinthe.

- Si vous avez besoin d'une pause, arrêtez-vous ici.
- Lorsque vous êtes prêt, passez au **paragraphe 13**.

Paragraphe 9 : Éthique de la recherche

Les services d'éthique de la recherche sont un élément essentiel de l'environnement de recherche, car ils fournissent à la fois des conseils en amont aux chercheurs et une validation en aval des protocoles afin de garantir qu'ils répondent aux normes éthiques les plus élevées. Cependant, leur mise en œuvre peut parfois s'avérer cauchemardesque.

Vous devez soumettre votre protocole de recherche via une plateforme web censée accélérer le processus d'examen. Or, c'est tout le contraire. La plateforme semble avoir été conçue dans les années 1990, avec une douzaine d'onglets horizontaux (pages distinctes), chacun comportant une douzaine de menus verticaux. Tous doivent être remplis, même s'ils ne concernent pas votre projet.

Vous avez commis l'erreur d'être trop ambitieux et avez tenté de mener un projet multicentrique. Vous ne saviez pas que chaque institution exigeait une demande distincte, avec des modifications différentes. Malgré une préparation minutieuse, vous avez passé plus de temps à remplir le formulaire d'éthique en ligne qu'à mener vos recherches.

Votre protocole a été traité comme un essai clinique randomisé à haut risque, alors qu'il s'agissait d'une étude à faible risque basée sur des entretiens portant sur les choix de mode de vie. Vous avez tenté d'expliquer cela au comité d'éthique de la recherche, mais en vain.

- Si vous avez déjà vécu cette situation, passez au **paragraphe 10**.
- Si vous avez encore de l'espoir, revenez au **paragraphe 5**.

Paragraphe 10 : L'art du retard stratégique

Parfois, la meilleure stratégie consiste à attendre. Les bureaucraties sont en constante évolution, de sorte que la personne qui bloque votre demande aujourd'hui pourrait ne plus être là dans six mois. Et la personne qui la remplacera pourrait être un ami, ou tout au moins, pas votre ennemi.

Lorsque vous recevez une réponse négative ou une demande qui semble irrationnelle, ne vous adressez pas immédiatement à votre supérieur hiérarchique, car cela risquerait d'être perçu comme une attaque contre lui et son équipe, et pourrait entraîner un refus encore plus catégorique, accompagné d'une référence à des réglementations supplémentaires, indiquant clairement que vous n'obtiendrez jamais, au grand jamais, une réponse positive.

Au lieu de cela, la stratégie à adopter consiste à dire « Je comprends, merci de m'avoir accordé votre temps », et à explorer d'autres pistes, tout en gardant à l'esprit que cette voie pourrait s'ouvrir à l'avenir. « Non » n'est pas toujours définitif.

Vous avez appris à planifier pour le long terme. Vous avez appris que la patience et le silence sont parfois des éléments clés d'une stratégie efficace et gagnante.

- Si vous êtes patient, passez au **paragraphe 14**.
- Si vous ne l'êtes pas, revenez au **paragraphe 4** et réessayez.

Paragraphe 11 : Le guide

Vous avez construit un réseau. Vous savez qui appeler. Vous savez qui peut vous aider pour tel ou tel problème. Vous avez appris que toutes les confrontations ne sont pas nécessairement des batailles.

Vous avez appris à recadrer les problèmes, à comprendre les intérêts qui sous-tendent les règles, à utiliser un langage ferme, mais respectueux pour présenter vos besoins de manière raisonnable et à trouver des compromis qui fonctionnent.

Vous avez même aidé d'autres personnes à naviguer dans le labyrinthe. Vous êtes désormais un guide pour les autres membres de votre département et de votre faculté qui sont confrontés aux obstacles de la bureaucratie universitaire.

- Félicitations. Vous pouvez maintenant passer au **paragraphe 15**.
- Ou, si vous vous sentez cynique, faites un détour par le **paragraphe 12**.

Paragraphe 12 : La stratégie de l'excuse

Parfois, il est plus facile de s'excuser que de demander la permission.

Vous n'avez pas fourni tous les documents justificatifs à temps? « D'accord, les voici, c'était juste un petit oubli. » Vous n'avez pas obtenu l'autorisation préalable? « Oups, désolé! » L'événement s'est bien déroulé, les étudiants et le personnel étaient satisfaits et personne n'est mort. Vous serez plus prudent la prochaine fois et vous vous assurerez de demander l'autorisation avant de commencer, « c'est promis ». Peut-être.

Vous avez appris que certaines règles sont plus souples qu'elles ne le semblent et que, parfois, une petite réprimande coûte moins cher que les retards accumulés en demandant l'autorisation.

- Si cela a fonctionné, passez au **paragraphe 14**.
- Si cela a échoué, revenez au **paragraphe 1** et recommencez.

Paragraphe 13 : Limitation des dégâts

Le salaire prévu pour votre assistant de recherche a été réévalué à 50 % de plus que ce que vous aviez prévu, et vous dépassez désormais largement votre budget. Les paiements aux étudiants ont été retardés, car il s'avère que le virement électronique a été envoyé par courriel à une autre personne portant le même nom (« étudiant.1@ » au lieu de « étudiant.2@ »). Vos fournisseurs et prestataires de services n'ont pas été payés depuis deux mois et se plaignent bruyamment, menaçant de ne plus jamais travailler avec vous ou votre université.

Vous devez agir, car des personnes comptent sur vous.

- Si vous avez trouvé une solution, passez au **paragraphe 5**.
- Si vous acquiescez parce que vous avez déjà résolu le problème, passez au **paragraphe 14**.
- Si vous secouez la tête, revenez au **paragraphe 8**.

Paragraphe 14 : Le long terme

Vous avez cessé de considérer chaque problème avec l'administration comme une confrontation, comme un scénario gagnant/perdant. Vous vous demandez : pourquoi cette voie est-elle bloquée? Quelle est la véritable préoccupation, et pour qui? Quels sont les intérêts en jeu? Comment puis-je aider à y répondre?

Vous écoutez. Vous posez des questions poliment, mais fermement. Vous vous adaptez. Vous trouvez une voie à suivre.

Vous avez appris à naviguer non seulement dans le système, mais aussi dans la culture qui le sous-tend, une culture faite de règles, de règlements et de politiques, mais aussi de personnes, d'habitudes et de personnalités.

Vous savez à qui vous adresser à différents niveaux et vous avez même réussi à créer de nouveaux chemins à travers le labyrinthe pour atteindre plus efficacement (lorsque c'est possible) la destination tant convoitée.

- Si vous avez fait la paix avec le labyrinthe, passez au **paragraphe 15**.
- Si vous êtes toujours en lutte, revenez au **paragraphe 10**.

Paragraphe 15 : La sortie

Vous avez survécu. Pour l'instant. Le labyrinthe est toujours là.

Le Sphinx attend toujours avec une nouvelle énigme. Les paroles de l'Oracle sont toujours obscures. Mais vous avez appris les chemins, les raccourcis et trouvé des alliés pour vous aider en cours de route. Vous avez appris que la bureaucratie est un système. Et comme tout système, il peut être contourné, remodelé et parfois même déjoué.

À la prochaine fois.

5. Gérer les conflits d'intérêts dans les jurys de thèse

Sur l'éthique de la distance procédurale

Note de l'auteur
Ce chapitre examine comment les politiques en matière de conflits d'intérêts, conçues pour protéger l'intégrité académique, peuvent se transformer en systèmes procéduraux élaborés qui privilégient la distance formelle au détriment du jugement substantiel. À travers une narration exagérée, il explore comment les garanties éthiques peuvent involontairement nuire à l'expertise, à la confiance et à la proportionnalité, en particulier dans les domaines académiques restreints ou spécialisés.

Scène 1 : le courriel qui a donné lieu à mille formulaires

Tout a commencé par un courriel du secrétaire des études supérieures responsable des jurys de thèse au doctorat.

Objet : URGENT – Jury de thèse non conforme à la politique en matière de conflits d'intérêts (version 12.3.1, révisée)

Quelque part dans la toundra administrative, un membre du personnel avait découvert que l'examinateur externe que j'avais proposé, le professeur Dupont, avait co-écrit un article avec moi en 2018. Le titre de l'article incriminé? « Considérations éthiques dans la considération éthique de l'éthique ». Facteur d'impact : négligeable. Conséquences morales : catastrophiques.

Apparemment, cela constituait un chevauchement relationnel de catégorie 2 selon la matrice des conflits d'intérêts, ce qui signifiait que Dupont n'était désormais plus habilité à évaluer quoi que ce soit que j'avais touché, pensé ou approché dans un contexte universitaire.

Les instructions étaient claires : « Veuillez identifier un autre examinateur avec lequel ni vous ni l'étudiant n'avez eu auparavant de relations de recherche, de supervision, de relations professionnelles ou d'interactions sociales fortuites. »

Interactions sociales fortuites. Une catégorie inspirée, suggérant que le simple fait de faire la queue dans le même café pourrait compromettre l'intégrité de la production de connaissances et la neutralité des évaluations.

J'ai fait ce que toute personne raisonnable aurait fait : j'ai commencé à répertorier tous les chercheurs qualifiés dans le domaine. J'ai inscrit leurs noms sur un tableau, puis je les ai effacés un par un, comme dans un lent jeu de déminage.

Coauteur avec moi? Effacé.

Coauteur avec l'étudiant? Effacé.

Coauteur avec quelqu'un qui a déjà coécrit avec moi? Effacé, par mesure de sécurité.

A aimé l'une de mes publications sur les réseaux sociaux? Effacé. L'image était inacceptable.

En moins de vingt minutes, la seule option restante était un professeur de médecine vétérinaire à la retraite, spécialisé dans la bioéthique bovine.

Je lui ai écrit pour m'excuser de l'importuner et lui expliquer que son expertise en matière de cadres éthiques pour le bétail pourrait très bien s'appliquer à l'éthique de la santé publique.

Il a refusé, invoquant une « mauvaise connexion à Internet » et, plus dévastateur encore, « son intégrité personnelle ».

Scène 2 : Le Comité d'évaluation éthique des évaluateurs éthiques

N'ayant plus personne à appeler, j'ai sollicité le Comité d'évaluation éthique des évaluateurs éthiques (CEEEE), un sous-comité du Comité des programmes d'études supérieures, lui-même sous-comité du Conseil de la faculté, relevant directement du vice-doyen chargé de l'intégrité des procédures.

La réunion s'est ouverte, comme le veut la tradition, par la lecture du préambule de la Charte sur les conflits d'intérêts.

Huit pages. Aucune illustration.

Les principes directeurs ont été projetés sous le titre VALEURS – ce qui permet de comprendre qu'ils sont sur le point de devenir des exigences.

- **Transparence :** chacun doit tout déclarer à tout le monde, indéfiniment.
- **Impartialité :** les évaluateurs doivent faire preuve d'impartialité professionnelle et de froideur émotionnelle.
- **Proportionnalité :** peu claire, mais extrêmement importante.

Après cinq minutes de silence réfléchi, le Comité a débattu de la question de savoir si le mot « conflit » devait être écrit en majuscules dans tous les documents officiels.

La motion a été adoptée à l'unanimité.

La démocratie en action.

Quelqu'un a proposé que le Comité adopte également une procédure de reconnaissance territoriale pour les conflits d'intérêts, reconnaissant que toutes les relations universitaires se déroulent sur un territoire non cédé où les conférences malaisantes sont monnaie courante.

Cette proposition a été accueillie chaleureusement et transmise à un groupe de travail, qui a immédiatement prévu une retraite corpo.

« Que dois-je faire, ai-je demandé, si les seuls véritables experts ont, à un moment donné, coécrit avec moi, siégé à un panel avec moi ou partagé l'oxygène lors d'un congrès? »

La présidente du Comité sourit. Le genre de sourire que l'on voit chez les personnes qui croient profondément au processus. « Nous n'avons pas besoin d'*experts* », a-t-elle répondu. « Nous avons besoin d'*évaluateurs éligibles*. »

Scène 3 : La déclaration de conflits (et autres questions existentielles)

Le Comité a accepté une solution provisoire : je soumettrais trois noms « comme point de départ », chacun accompagné d'un formulaire de déclaration de conflits d'intérêts, d'une justification narrative et d'une brève déclaration confirmant que le candidat n'avait pas :

- coécrit avec l'étudiant ou le superviseur,
- concouru pour la même subvention au cours des cinq dernières années,
- partagé un café moralement compromettant.

Si le Comité jugeait les trois candidats « trop proches », j'élargirais le rayon – géographiquement, disciplinairement et spirituellement – jusqu'à ce que nous trouvions quelqu'un d'assez éloigné pour être impartial.

« En d'autres termes », ai-je dit, « nous avons besoin d'un évaluateur qui ne nous a jamais rencontrés, qui n'a jamais entendu parler de nous et qui, idéalement, ne possède aucune connaissance dans notre domaine. »

« Maintenant, vous comprenez », a déclaré la présidente.

Le Comité s'est félicité d'avoir protégé l'intégrité scientifique. Je suis rentré chez moi pour commencer le seul véritable travail que l'institution m'avait confié : remplir des formulaires.

Ce qui a suivi a été une odyssée administrative de douze pages et un petit test de métaphysique.

Le formulaire devait être soumis via LimeSurvey – le confessionnal électronique de l'université – qui expirait systématiquement à la dernière page, comme un système conçu par quelqu'un dont la théorie morale est que *la souffrance forge le caractère*.

La déclaration finale disait : « Je déclare, à ma connaissance, n'avoir jamais vécu ni imaginé de proximité conflictuelle, réelle ou métaphorique, avec le superviseur ou l'étudiant. » Il s'agissait, en substance, d'un vœu de chasteté académique.

J'ai envoyé un courriel à la secrétaire pour lui demander si la « proximité conflictuelle » incluait le fait que j'avais lu le livre de Dupont et que je l'avais trouvé... bon. Elle m'a répondu que les impressions subjectives n'étaient « pas couvertes actuellement », mais qu'une révision était prévue dans la version 12.3.2.

Scène 4 : La découverte de la « distance critique »

Finalement, même les puristes les plus dévoués ont commencé à remarquer un problème : la règle d'exclusion de cinq ans n'était pas viable.

Non pas parce qu'elle était déraisonnable en théorie, mais parce que, dans la pratique, tout le monde avait coécrit avec tout le monde au moins une fois – en particulier dans les domaines spécialisés, où la communauté est petite et où les congrès ont le caractère intime d'une réunion de famille, sauf que personne ne parle de politique et que tout le monde prétend que l'évaluation par les pairs est équitable.

À ce stade, un changement subtil s'est produit. La question n'était plus de savoir si Dupont était trop proche pour être éligible, mais si quelqu'un qui n'était pas comme Dupont pouvait évaluer le travail de manière plausible. La proximité, semblait-il, n'était plus le problème. C'était plutôt la rareté.

Le CEEEE a donc organisé une retraite d'urgence.

Deux jours dans une salle sans fenêtre. Une machine à café de mauvaise qualité. Trois babillards. Un débat animé qui a duré suffisamment longtemps pour constituer en soi un conflit d'intérêts mineur.

À la fin, le Comité a introduit un nouveau concept : la « distance critique », une norme flexible permettant de déterminer si un évaluateur potentiel était « suffisamment proche pour comprendre le travail, mais suffisamment éloigné pour le désapprouver objectivement ».

Ce concept a été présenté comme une avancée éthique, ce que les comités appellent tout ce qui leur permet de continuer à fonctionner et, plus important encore, il a permis à la chaîne de courriels de se poursuivre.

Le Comité a convenu que la proximité éthique pouvait être gérée à l'aide d'un système de codes de couleurs, car dès lors qu'une chose est associée à une couleur, elle devient objective.

La Grille d'évaluation de la distance critique a vu le jour :

- Vert – Aucun contact connu : « Jamais entendu parler d'eux ».
- Jaune – Intérêt commun pour la recherche : « Nous avons déjà aimé les publications de l'autre sur les réseaux sociaux. »
- Orange – Chevauchement professionnel : « Nous avons siégé au même panel il y a dix ans. »
- Rouge – Enchevêtrement structurel : « Nous avons une subvention, un laboratoire, un étudiant, un chien ou une vision du monde en commun. »

La grille a immédiatement été saluée comme « nuancée » et « sensible au contexte », ce qui, dans le langage universitaire, signifie qu'elle donnera lieu à des réunions, des présentations PowerPoint et au moins un webinaire.

Des affiches ont été imprimées. Des icônes ont été conçues. Quelqu'un a suggéré que les membres du comité attachent de petits cartons avec le code de couleurs autour de leur cou, afin que la distance critique puisse être évaluée d'un seul coup d'œil, sans l'inconvénient d'avoir à exercer un jugement.

Le vice-doyen a approuvé le concept à condition que la rubrique soit révisée, clarifiée et validée par un sous-comité dédié afin de garantir que la « distance critique » soit correctement mise en œuvre et ne soit pas confondue avec l'indulgence ou l'indifférence.

Une préoccupation légitime. Entre de mauvaises mains, cela pourrait devenir un modèle de leadership.

Scène 5 : La fonction de liaison en matière de conflits d'intérêts

Une fois que vous avez créé une rubrique, vous devez la faire respecter. C'est une loi naturelle dans les institutions.

La faculté a donc nommé un agent de liaison en matière de conflits d'intérêts, dont la mission était de détecter toute contamination relationnelle à travers le temps, l'espace et les bases de données bibliographiques.

Il a eu accès aux :

- registres de publication,
- bases de données sur les subventions,
- programmes de congrès,

ainsi qu'au :

- réseau invisible de faveurs académiques mutuelles qui régit l'univers,
- et, de manière inexplicable, à LinkedIn

J’ai reçu un courriel de suivi.

Objet : Signalement de conflit d’intérêts – Événement de proximité potentiel détecté

L’agent de liaison avait découvert que mon étudiant et Dupont avaient assisté à la même conférence en 2020. Pas dans le même panel. Pas dans la même session. Dans le même bâtiment.

Cela a été classé comme une association ambiante de catégorie 3.

J’ai fait remarquer que les conférences sont, en fait, conçues pour que les universitaires puissent circuler dans le même bâtiment.

On m’a répondu que le comité appréciait mes « commentaires » et que ma préoccupation serait consignée pour consultation future.

Un processus de consultation a été lancé.

Scène 6 : La cérémonie d’approbation

Après des mois de formulaires, de vérifications croisées, de rubriques interprétatives et de dommages psychologiques mineurs, la liste finale des membres qui allaient composer le jury était prête – contenant, avec les réserves et le code couleur appropriés, les mêmes noms qui avaient été jugés impossibles au départ.

La liste avait été examinée par trois comités. Elle avait été signée en trois exemplaires, certifiée conforme et approuvée par le bureau du vice-doyen.

Enfin, la confirmation est arrivée :

Objet : Composition du jury approuvée sous condition (en attente de l’examen de l’évaluation des évaluateurs)

La soutenance a été programmée. L’étudiant a pleuré de soulagement. Je me suis servi un verre. Puis, une semaine avant la soutenance, un administrateur à l’œil vif a remarqué qu’un examinateur interne avait un jour mentionné mon nom dans un rapport de subvention datant de 2021.

Pas cité. Pas félicité. Mentionné. Dans la section des remerciements.

Le dossier a été rouvert. Les formulaires ressuscités. Le cercle de la vie éthique bouclé.

À ce moment-là, l’étudiant a demandé, très calmement, avec la sérénité épuisée de quelqu’un qui a déjà trop fixé l’abîme, s’il pouvait simplement soutenir sa thèse sous serment, dans une salle vide, à l’exception d’une plante neutre et objective.

J’ai répondu non. La plante, malheureusement, avait déjà siégé avec moi dans un comité.

6. La plateforme Web de l'enfer

Une boucle infinie de responsabilité et de désespoir

Note de l'auteur
Ce chapitre, écrit avec Marie-Alexandra Gagné, examine comment les plateformes numériques transforment l'autorité bureaucratique en intégrant des règles, des hypothèses et des contraintes directement dans les systèmes techniques. Présentée comme une interface utilisateur plutôt que comme une politique, la plateforme devient le décideur, transférant la responsabilité aux choix de conception, aux paramètres par défaut et aux messages d'erreur. Le chapitre exagère ces caractéristiques pour montrer comment le pouvoir procédural opère de plus en plus à travers des logiciels qui ne peuvent être remis en question, contestés ou raisonnés.

. . .

Vous le connaissez.

Le site administratif aux tons beiges, datant du début des années 2000, vestige improbable qui détient pourtant les clés de votre âme académique : vos certificats d'éthique, vos finances, votre preuve d'existence en tant que chercheur légitime.

Elle n'est pas optionnelle. Elle est inévitable. C'est **La Plateforme**.

La plateforme vous accueille avec dix onglets en haut de l'écran et sept sur le côté – un design clairement inspiré d'un appendice méconnu de l'Enfer de Dante. Chaque onglet révèle des colonnes, chaque colonne des pages, et chaque page pose des questions qui ne s'appliquent pas – et ne s'appliqueront jamais – à votre projet.

[Invite de commande]

Q : Votre étude implique-t-elle le transport de chimpanzés radioactifs à travers des frontières internationales?

[ ] Oui

[ ] Non

[ ] Pas encore

Si « Non », veuillez téléverser une justification de 7 pages.

L'architecture du désespoir

Le génie de la plateforme réside dans sa redondance absolue. Rien n'est demandé une fois si cela peut l'être trois fois, sous des formats légèrement différents, avec des instructions mutuellement incompatibles.

On vous demande de décrire votre projet :

- Une fois en 250 caractères.
- Une fois en 250 mots.
- Une fois en 25 pages, avec références en style Vancouver.

Chaque version doit contenir exactement la même information, tout en étant substantiellement différente. Dépassez d'un seul caractère et ça ne sauvegarde pas.

La plateforme ne croit pas au « copier-coller ». La plateforme croit à l'épreuve par répétition.

[Notes de version v6.4.1]

- **NOUVEAU!** Ajout du champ obligatoire « Décrire votre projet sous forme de haïku ».
- **CORRECTIF :** Le système ne plante plus quand vous tapez la lettre « é ». Maintenant, il supprime simplement votre fichier.
- **À VENIR :** Authentification obligatoire à deux facteurs chaque fois que vous cliquez sur « Sauvegarder ».

La chaîne des validations

Vient ensuite la soumission. Vous croyez que le plus dur est derrière vous? Imbécile, vous n'avez rien vu.

Votre demande entre dans la chaîne de validations, un parcours d'obstacles bureaucratiques nécessitant la confirmation de multiples autorités, chacune plus improbable que la précédente.

- **Votre directeur de département**, qui n'a pas ouvert la plateforme depuis six mois – et a oublié comment elle fonctionne (en supposant qu'il retrouve son identifiant unique et son mot de passe).
- **Une agente des finances prénommée Sharon**. Personne n'a jamais rencontré Sharon, mais elle occupe la deuxième place la plus puissante de votre vie académique. Certains disent qu'elle est en fait un robot conversationnel; d'autres soutiennent qu'elle a pris sa retraite il y a dix ans, mais que son statut n'a jamais été mis à jour dans la chaîne.
- **Le bibliothécaire universitaire**, chargé de vérifier – allez savoir pourquoi – que vous ne plagiez pas des protocoles de transport de chimpanzés radioactifs. Aimable et volontaire, il croule toutefois sous 50 courriels quotidiens de chercheurs et d'étudiants en panique.
- **Le vice-doyen aux finances**, dont l'interface d'approbation ne fonctionne ni sur Chrome, ni sur Safari, ni sur Firefox. Il exige que toutes les demandes soient imprimées, signées, puis envoyées par messager à son bureau, où elles sont soigneusement numérisées par un étudiant employé au salaire minimum. À la question « Que validez-vous exactement? », il répond vaguement : « la cohérence financière ». Personne ne sait ce que cela veut dire, mais ça sonne assez sérieux pour demeurer une étape permanente et obligatoire.
- **L'administrateur du comité d'éthique**, qui exige votre « signature manuscrite », expression disparue depuis les guerres napoléoniennes. Les signatures numériques, les copies numérisées et les courriels ne seront pas acceptés. L'encre doit être réelle, le papier tangible, le messager idéalement à cheval. Une fois reçu, le document est classé dans une armoire verrouillée que personne n'a ouverte depuis 2003, mais qui doit exister pour des « raisons de conformité ».

Et voici le comble : aucun d'entre eux ne sait pourquoi il fait partie de cette chaîne. Ils savent seulement que cliquer sur « approuver » fait disparaître la notification.

[Transcription Centre d'assistance #112]

Utilisateur : Bonjour, le système refuse de me laisser soumettre mon protocole.
Assistance : Avez-vous essayé de vider votre cache?
Utilisateur : Oui, mais ça a effacé tout mon fichier.
Assistance : Parfait, c'est le comportement attendu par le système. Veuillez recommencer.

* * *

Utilisateur : Il est écrit que ma demande est « En attente de métavalidation ». Qu'est-ce que ça veut dire?
Assistance : Cela veut dire que quelqu'un d'autre doit confirmer que vos validateurs sont autorisés à valider.
Utilisateur : Et qui les valide, eux?
Assistance : Sharon.

* * *

Utilisateur : Bonjour, je n'arrive pas à me connecter. Le système dit que mon mot de passe est invalide. Pourriez-vous le réinitialiser?
Assistance : Bien sûr. Cliquez sur « Mot de passe oublié ».
Utilisateur : Ce bouton n'existe pas.
Assistance : Exactement. Envoyez un courriel aux Services administratifs pour une réinitialisation manuelle.
Utilisateur : D'accord, je l'ai fait, mais ils n'ont pas répondu. Ça fait huit jours.
Assistance : Oui, ils sont très occupés à cette période de l'année (c'est-à-dire : toujours). Merci de prévoir 10 à 15 jours ouvrables pour une réponse.
Utilisateur : Ma date limite est demain.
Assistance : Peut-être devriez-vous mieux planifier votre échéancier la prochaine fois.
Utilisateur : …

* * *

Assistance : À titre de suggestions pour vos futures demandes, nous recommandons d'écrire votre mot de passe sur un post-it et de le coller sur votre écran. C'est à la fois pratique et parfaitement conforme à nos directives de cybersécurité (voir Annexe IX-B).

Conçu pour quelqu'un d'autre

La plateforme n'a pas été conçue pour vous. Ni pour vos collègues. Ni pour aucun être humain. Elle fut bâtie, jadis, pour les besoins très particuliers d'un client unique – on dit qu'il s'agissait d'un laboratoire financé par le pétrole et spécialisé dans les hamsters transgéniques.

Depuis, elle a été « généralisée » pour tout le monde. Ce qui veut dire, évidemment, qu'elle ne convient à personne.

[Exemples de questions obligatoires]

- « Précisez votre plan pour inclure des populations carcérales dans la médecine nucléaire. »
- « Joignez des copies notariées des formulaires de consentement signés par les participants. Remarque : le consentement oral n'est pas accepté, même si vous pensez qu'il est éthiquement justifié – la preuve matérielle est non négociable. »
- « Fournissez un budget pour les déplacements prévus dans l'année à venir, avec conversions internationales en date d'aujourd'hui. Remarque : vous ne serez remboursé que selon le taux de conversion du jour. »
- « Non, vous ne pouvez pas être remboursé pour l'achat de crédits carbone afin de compenser vos déplacements, même si vous promettez d'embrasser un arbre tous les matins à 6 h en récitant l'énoncé de mission de votre établissement. Veuillez consulter la section 42-B du Manuel de durabilité des voyages. »

- « Téléversez un PDF de l'ordre du jour de votre dernière réunion d'équipe, même si elle a été annulée à cause d'une tempête de courriels interdépartementaux. »
- « Indiquez la longitude et la latitude exactes de votre plante de bureau afin de vérifier qu'elle est non toxique et éthiquement sourcée. »
- « Confirmez que votre réfrigérateur de laboratoire ne contient aucun objet plus vieux que la plateforme elle-même, et fournissez les reçus pour toutes les collations restantes. »
- « Sélectionnez toutes les manières dont votre projet respecte des règlements qui n'existent plus, puis expliquez pourquoi votre conformité demeure, malgré tout, rétroactivement pertinente. »
- « Si vous utilisez un mot de passe qui a déjà été mal tapé, veuillez soumettre un affidavit notarié jurant qu'il s'agissait d'une erreur humaine et non d'un acte de rébellion. »

Rappel : Toutes les réponses doivent être soumises en trois exemplaires, croisées avec l'édition 1997 du Guide de style universitaire, et approuvées par Sharon.

Tous les champs sont obligatoires.

La philosophie de la méfiance

Voici le cœur du problème : la plateforme n'est pas conçue pour soutenir la recherche. Elle est conçue pour la contenir.

La philosophie sous-jacente est celle du soupçon. Chaque formulaire, chaque case, chaque exigence repose sur l'idée que vous êtes un escroc cherchant à siphonner des fonds publics vers une société-écran aux îles Caïmans, élevant des chimpanzés radioactifs pour des recherches illicites, voire des applications militaires.

La plateforme est une vaste machine à documentation. Elle ne croit pas en votre bonne foi. Elle ne croit même pas que la bonne foi existe. Ce en quoi elle croit, c'est la paperasse : l'accumulation sans fin de mots, de signatures, de PDF numérisés et de « preuves de preuves ».

Si la reddition de comptes est une vertu, alors la reddition de comptes infinie doit être divine.

L'univers en expansion des justifications

La documentation croît comme de la mauvaise herbe. Coupez une exigence, deux autres repoussent.

- **Justification budgétaire :** Justifiez pourquoi votre dépense de 300 $ en photocopies n'est pas frauduleuse. Fournissez une analyse coûts-bénéfices détaillée de chaque feuille, incluant le type de papier, la marque d'encre et l'empreinte carbone estimée. Téléversez les reçus numérisés de tous les post-it achetés au cours des cinq dernières années.
- **Justification méthodologique :** Expliquez pourquoi vous ne mettez pas en danger des oiseaux chanteurs inexistants, mais aussi comment vous intégrez les considérations de sexe et de genre dans votre analyse. Décrivez également comment vous géreriez l'apparition inopinée de licornes migratrices, et ce, en vous appuyant sur une bibliographie annotée démontrant que chaque espèce hypothétique d'oiseau ou de licorne serait éthiquement sourcée.
- **Justification de l'échéancier :** Expliquez pourquoi votre projet de trois ans ne peut pas, en fait, être complété en 18 minutes. Incluez des diagrammes de Gantt, des plans de contingence pour machines à café rebelles, des protocoles d'urgence pour tempêtes

bureaucratiques de courriels et un second échéancier démontrant comment les retards causés par des reçus manquants ont été atténués.

- **Justification du personnel :** Expliquez pourquoi chaque membre de l'équipe est affecté à des tâches correspondant à ses qualifications, même si celles-ci sont expirées, inventées, ou appartiennent à une autre personne. Joignez des copies numérisées de diplômes, CV, captures d'écran LinkedIn et bulletins scolaires du primaire.
- **Justification technologique :** Expliquez pourquoi les logiciels, ordinateurs et équipements de laboratoire que vous utilisez n'ont pas de raison de comploter secrètement contre vous. Téléversez des captures d'écran montrant les numéros de version, journaux d'erreurs et une déclaration notariée confirmant qu'aucune IA n'a acquis la conscience au cours des trois derniers mois.
- **Justification éthique :** Expliquez pourquoi votre expérience ne viole pas de protocoles abandonnés en 1997 et pourquoi, malgré tout et de manière abstraite, elle pourrait se conformer à l'esprit de la Déclaration d'Helsinki. Incluez trois lettres d'évaluateurs anonymes confirmant que, selon eux, vous êtes « probablement éthique ».

Dès la deuxième année, vous vous noyez dans des couches de reddition de comptes qui sont eux-mêmes autoréférentiels. Vous êtes condamné à lire l'équivalent d'un mode d'emploi IKEA sans fin, avec des pièces manquantes et des instructions en suédois – mais avec plus de fenêtres pop-up et de messages d'erreur. Chaque justification en engendre une autre, comme une fractale bureaucratique, chacune exigeant la documentation de la documentation de la documentation. Vous commencez à soupçonner que le système entier existe pour évaluer votre patience plutôt que votre projet.

Finalement, vous en arrivez à justifier vos justifications. Vous soumettez une justification expliquant pourquoi vos reçus de photocopies sont véridiques, une justification distincte expliquant pourquoi cette justification est véridique, et une justification finale affirmant la véracité des deux premières combinées. Vous vous arrêtez pour admirer comment tout cela est devenu moins une recherche qu'une preuve de conformité à une entité insaisissable nommée « Sharon ».

[Journal du chercheur, Jour 14]

- Aujourd'hui, j'ai passé 4 heures à tenter de téléverser mon CV. Le système n'accepte que des PDF générés par Adobe, mais d'une version obsolète indisponible depuis 2010.
- Finalement soumis. Le système a répondu : « *Fichier corrompu. Veuillez envoyer par fax*. » Je n'ai pas de fax et je n'ai aucune idée de l'endroit où en trouver un.
- Je commence à me demander si je suis encore une personne ou simplement un format de fichier en attente d'obsolescence.

La complicité institutionnelle

Pourquoi ce cauchemar persiste-t-il? Parce que les institutions l'adorent.

Pour les administrateurs, la plateforme est un miracle. Elle génère à l'infini des tableaux Excel, des graphiques et des pistes d'audit. Elle justifie l'embauche de nouveaux employés pour gérer une charge administrative croissante, ce qui justifie ensuite l'embauche de cadres supérieurs pour superviser toute cette administration.

Elle fabrique l'illusion rassurante d'ordre, de reddition de comptes et de transparence, éblouit les bailleurs de fonds externes par une apparence d'intégrité institutionnelle et satisfait les

juristes internes qui se félicitent que chaque risque imaginable ait été enterré sous des montagnes de paperasse.

Et si les chercheurs se plaignent? C'est la preuve que le système fonctionne. La vraie reddition de comptes, après tout, doit faire mal.

[Aperçu du tableau de bord de l'administrateur]

- *Diagramme 1 :* « Pourcentage de chercheurs ayant soumis la mauvaise version du même formulaire. » (Réponse : 94 %).
- *Diagramme 2 :* « Temps passé à documenter le temps passé à documenter. » (Moyenne : 68 heures).
- *Diagramme 3 :* « Nombre de demandes en attente chez Sharon. » (Toutes).

La vue d'ensemble

Il ne s'agit pas seulement d'un mauvais design web. Il s'agit de la transformation de la culture de recherche. Ce qui fut autrefois un système fondé sur la confiance envers les chercheurs, les institutions et la valeur de la connaissance est devenu un système fondé sur la méfiance. Chaque case à cocher rappelle que l'institution part du principe que vous êtes coupable jusqu'à preuve du contraire.

Ainsi, vous passez plus de temps à remplir des formulaires qu'à effectuer le travail que ces formulaires sont censés encadrer. Vous devenez moins chercheur qu'interprète bureaucratique.

Finalement, vous apprenez à l'accepter. Vous commencez à tirer une certaine fierté de vos réponses inventées à des questions absurdes. Vous découvrez une satisfaction lugubre en téléversant trois fois le même PDF dans trois onglets différents. Vous attendez avec impatience la mystérieuse validation de Sharon.

Et quand, des semaines plus tard, le système vous annonce que votre demande a été « conditionnellement approuvée », vous ressentez quelque chose qui ressemble à de la joie.

Tout ce qu'il a fallu : votre santé mentale, votre temps et un petit morceau de votre âme.

[Message final du système]

Félicitations, votre demande a été **conditionnellement approuvée**.

Veuillez revenir dans 14 jours ouvrables avec :

- Un résumé notarié du résumé de votre projet.
- La preuve qu'aucun chimpanzé radioactif n'a été maltraité.
- L'attestation que les licornes migratrices ont bien été consultées et dûment indemnisées.
- Une déclaration sous serment confirmant que le peu de temps libre qu'il vous restait cette décennie a bien été comptabilisé.

Votre session a expiré.

Communication interne

De : Vice-doyen chargé de la cohérence stratégique

Objet : Clarification concernant les rôles, les attentes et les ambiguïtés connexes

Chers collègues,

Suite à des commentaires récents indiquant une incertitude quant aux rôles, aux responsabilités et au pouvoir décisionnel, le présent message vise à clarifier que cette incertitude est à la fois prévisible et, à bien des égards, fonctionnelle.

Les rôles académiques sont conçus pour être flexibles, évolutifs et adaptés au contexte. Bien qu'il existe des descriptions de poste officielles, celles-ci doivent être interprétées comme indicatives plutôt qu'exhaustives. L'initiative est encouragée, à condition qu'elle soit conforme aux priorités institutionnelles, qu'elle utilise le langage institutionnel approuvé, qu'elle soit correctement documentée et qu'elle ait reçu les approbations informelles nécessaires.

Veuillez noter que le refus de certaines responsabilités peut être perçu comme un manque de collégialité, tandis que le fait d'en accepter trop peut soulever des questions quant à vos limites personnelles. Trouver le juste équilibre est une responsabilité individuelle qui doit être exercée avec soin.

Des directives supplémentaires seront fournies après consultation des parties prenantes concernées.

Nous vous remercions de votre engagement continu.

Cordialement,

Le vice-doyen

Partie II – Les personnes

Rôles, types et figures récurrentes

Les figures qui peuplent la vie universitaire sont rarement le fruit du hasard. Elles émergent des incitations, des contraintes et des attentes générées par l'institution.

Les institutions sont souvent décrites comme des systèmes impersonnels, mais elles sont mises en œuvre quotidiennement par des personnes occupant des rôles reconnaissables. Cette section se penche sur ces figures, non pas en tant qu'individus, mais en tant que types institutionnels façonnés par des incitations, des attentes et des stratégies de survie.

Les chapitres de cette partie examinent comment les cultures universitaires récompensent certaines dispositions tout en en décourageant d'autres. L'expertise est mise en œuvre, la collaboration est négociée et la responsabilité est sélectivement assumée ou évitée. Certaines figures s'épanouissent en maîtrisant la logique institutionnelle, d'autres s'en trouvent discrètement épuisées. Aucune n'opère entièrement en dehors des structures qui définissent leurs possibilités.

Ces portraits ne sont pas destinés à caricaturer des collègues, mais à refléter les rôles que les institutions génèrent de manière répétée. La question n'est pas de savoir qui sont ces personnes, mais pourquoi ces figures reviennent de manière si fiable – et ce que cela révèle sur les systèmes desquels elles font partie.

7. Les collègues égocentriques

Parce que le travail d'équipe est surestimé

Note de l'auteur
Ce chapitre utilise le format d'une offre d'emploi universitaire fictive pour satiriser les structures de récompense institutionnelles qui privilégient le prestige individuel au détriment de la responsabilité collective. En exagérant des critères familiers (productivité, visibilité, désengagement stratégique), il souligne comment certains comportements sont non seulement tolérés, mais aussi structurellement encouragés. La cible n'est pas un collègue en particulier, mais les systèmes qui permettent à l'excellence égocentrique de prospérer tout en qualifiant la collaboration de « travail facultatif ».

Devenez professeure ou professeur au rang d'adjoint ou agrégé en excellence égocentrée

L'Institut de l'intérêt stratégique personnel (IISP) est une institution mondialement incomprise, dédiée à la glorification individuelle en milieu académique. Situé au cœur du centre-ville de la Cité de l'Égo, l'IISP est fier d'être le seul institut accrédité par le Conseil pour la préservation du prestige (CPP). Nos professeurs sont reconnus pour leur capacité à publier abondamment, éviter de s'impliquer dans les comités et maintenir une saine distance avec les étudiants et les collègues qui peuplent leurs milieux d'accueil. Chaque année, l'IISP attire plus de 500 étudiants aux cycles supérieurs désireux d'apprendre, de contribuer et de s'engager dans leur propre autoglorification. Ils bénéficient d'une exposition à des recherches à fort impact menées par des experts mondialement reconnus – à condition de ne pas avoir besoin d'encadrement ou de mentorat.

Le **Département de l'auto-promotion et du narcissisme préventif (DAPNP)** regroupe plus de 30 professeurs spécialisés en auto-promotion (faisant régulièrement la promotion de leur propre carrière), en marketing académique global, en égo-statistiques, en modélisation de l'inflation des citations, et en performativité narcissique dans les écosystèmes universitaires. Sa mission : favoriser un environnement stimulant de recherche et d'enseignement où l'ambition individuelle ne sera jamais compromise par une quelconque responsabilité collective.

Votre impact au quotidien

En tant que professeur en excellence égocentrée, vous serez appelé à :

- Enseigner de manière sélective des cours liés à votre dernière subvention, votre projet de recherche actuel ou vos intérêts personnels; vous éviterez soigneusement tout cours d'introduction et tout cours à visée généraliste.
- Encadrer des étudiants aux cycles supérieurs autonomes, financièrement indépendants, capables de coécrire des articles sans poser de questions.
- Développer un programme de recherche axé sur des sujets qui augmentent votre visibilité, obtenir des subventions pour racheter vos rares charges d'enseignement et publier dans des revues à comité de lecture élitiste.
- Éviter toute tâche administrative sauf si elle est accompagnée de prestige, d'un titre ou d'une prime de performance.
- Contribuer à la réputation du département en acceptant des conférences plénières et en assistant à des colloques internationaux dans des lieux lointains et pittoresques.

Ce qu'il vous faut pour réussir

- Un doctorat dans n'importe quel domaine, tant que vous pouvez prétendre qu'il est « interdisciplinaire ».
- Un solide dossier de publications en solo et de coautorat stratégique.
- Une capacité démontrée à collaborer lorsque cela sert votre propre trajectoire.
- Un succès avéré dans l'évitement des comités et une propension à apparaître dans les rapports annuels.
- Une maîtrise du jargon académique postmoderne et une aptitude à esquiver les questions inconfortables.

Informations supplémentaires sur le poste

- Salaire : compétitif, surtout si vous mentionnez votre indice H, négociez avec agressivité et citez des offres concurrentes.
- Date d'entrée en fonction : flexible, selon votre calendrier de voyages internationaux et vos vacances.
- Lieu : campus de la Cité de l'Égo, bien que le télétravail soit encouragé pour éviter les conversations de corridor.
- Vous pourriez être considéré pour la **Chaire IVANITÉ en Image de Marque Académique**, incluant des conditions de démarrage bonifiées et un stratège personnel en médias sociaux.

Processus de candidature

Veuillez soumettre :

- Une lettre de motivation, idéalement rédigée par votre assistant de recherche, expliquant en quoi votre travail est exceptionnel et pourquoi vous daignez postuler.
- Un CV académique mettant en valeur les prix, subventions, invitations prestigieuses et toute tâche de comité que vous avez réussi à éviter.
- Trois publications récentes démontrant votre capacité à écrire dans un langage élitiste et inaccessible, où vous êtes auteur principal ou correspondant tout en exploitant des collaborateurs juniors.
- Une déclaration d'une page sur votre philosophie d'enseignement centrée sur le fait que vous parlez et que les étudiants écoutent (sans jamais questionner).
- Un résumé de votre approche de l'encadrement, surtout si elle s'inspire de celles des gourous.
- Un plan de recherche mettant en avant l'unicité exceptionnelle de votre travail, incluant des mots-clés comme « transformationnel », « disruptif », « synergique » et « optimisé par l'IA ».
- Les coordonnées de trois répondants avec qui vous avez travaillé étroitement, surtout s'ils vous doivent des faveurs et qu'ils sont disposés à confirmer votre génie tout en passant sous silence vos lacunes en matière de travail d'équipe.

Personne contact

Dr Narcisse Égoïsme
Directeur, DAPNP
vanity@iisp.edu

Diversité et inclusion

À l'IISP, nous adhérons à une définition large et inclusive de la diversité. Nous accueillons les candidatures de personnes de tous horizons, à condition qu'elles démontrent un engagement fort envers leur propre avancement.

Nous encourageons particulièrement les candidatures de ceux :

- qui s'identifient comme « trop brillants pour les comités »,
- qui ont historiquement été exclus des travaux en équipe,
- qui ont un parcours avéré d'évitement du travail émotionnel,
- qui n'ont jamais assisté à une réunion de département, qui ont des opinions tranchées sur des sujets qu'ils ne maîtrisent pas, et qui exigent le droit de vote sur toutes les décisions.

Notre **Programme d'accès égal au prestige (PAÉP)** garantit que tous les candidats – peu importe leur capacité à collaborer – ont une chance égale de briller.

La confidentialité est respectée tout au long du processus de sélection, en particulier pour les candidats qui préfèrent ne pas être associés à la gouvernance collective avant d'avoir obtenu la permanence.

8. Le toutologue

Quand l'expertise devient un droit acquis

L'un des aspects les plus agaçants de la vie universitaire est la propension de certains collègues à s'aventurer hors de leur domaine de spécialité et à exprimer leur opinion sur des sujets qu'ils maîtrisent à peine, voire pas du tout. Cette habitude n'est pas seulement agaçante, elle est aussi irresponsable sur le plan professionnel et profondément irrespectueuse envers les collègues qui sont réellement des experts (c'est-à-dire la plupart d'entre nous). Pourtant, lors des réunions de faculté, des congrès et des tables rondes médiatiques, les opinions sont exprimées avec cette assurance particulière habituellement réservée aux chefs de sectes, aux évangélistes des conférences TED et aux « leaders d'opinion » autoproclamés sur LinkedIn.

Il existe une catégorie particulière d'universitaires qui, forts de leur doctorat et d'un sentiment de supériorité exagéré, semblent croire qu'ils savent tout sur tout. Ils s'expriment avec autorité sur des sujets qu'ils n'ont jamais étudiés, publient des commentaires sur des thèmes qu'ils n'ont jamais approfondis et dominent les conversations avec une assurance impressionnante, déconnectée de toute connaissance ou nuance réelle. « J'ai lu la moitié d'un article Wikipédia sur la mécanique quantique hier soir – je vais soumettre une demande de subvention demain matin. »

Ces collègues sont des « toutologues » qui confondent les diplômes universitaires avec l'omniscience et prennent l'expertise véritable pour un permis de se prononcer sur tout. Leur vrai programme de recherche réside dans les arts performatifs de la certitude.

Les limites de l'expertise

Ce qui frappe dans ce type d'arrogance ignorante, c'est qu'être professeur d'université et expert dans son domaine devrait s'accompagner d'humilité, un mot qui, pour certains, semble avoir été supprimé de leur lexique académique. Pour devenir universitaires, nous avons été formés à poser des questions, à tester des hypothèses, à lire beaucoup, à reconnaître l'incertitude et à reconnaître les limites de nos connaissances. Plus nous approfondissons un sujet, plus nous réalisons à quel point nos connaissances sont limitées. C'est un processus qui incite à l'humilité, à moins bien sûr que vous ne soyez imperméable à l'humilité.

Être un expert signifie reconnaître quand vous avez atteint les limites de vos connaissances et où commence l'expertise de quelqu'un d'autre. C'est l'attitude intellectuelle de quelqu'un qui fait véritablement progresser les connaissances. Il sait ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas, et il se comporte en conséquence.

Mais pour certains, c'est l'inverse qui se produit : plus ils sont haut placés, plus ils se sentent en droit de pontifier sur tous les sujets possibles et imaginables. Les réunions interdisciplinaires deviennent leur habitat naturel, un terrain fertile pour les généralisations abusives, les idées à moitié digérées et l'autorité mal placée. On les repère facilement : ils commencent chaque phrase par « En tant que personne ayant publié de nombreux ouvrages... », suivi d'une affirmation manifestement fausse.

Prenons l'exemple de la bioéthique. Il s'agit d'un domaine à la croisée de la philosophie, des sciences sociales et des sciences de la santé, entre autres. Riche, nuancé et interdisciplinaire, il est perpétuellement mal compris et fait souvent l'objet de généralisations radicales, généralement critiques : « La bioéthique n'est qu'une façon sophistiquée de dire "faites le bien

et ne faites pas le mal" ». « L'éthique? Cela va de soi ; on n'a pas besoin d'une discipline entière pour cela. »

Comme si un domaine vibrant et dynamique pouvait se résumer à un biscuit chinois de la morale.

Mais le problème ne réside pas uniquement dans l'incompréhension. Tout aussi troublante est la confiance excessive avec laquelle certains revendiquent une autorité en matière de bioéthique. Les professionnels de la santé, les philosophes et les spécialistes en sciences sociales supposent souvent qu'une brève exposition ou une formation connexe confère instantanément une expertise : « La bioéthique découle essentiellement de la philosophie, donc en tant que philosophe, je peux faire de la bioéthique. » « J'ai suivi un atelier sur l'éthique médicale une fois – c'est la même chose, non? » « J'ai soumis des projets de recherche à un comité d'éthique, je suis donc un expert en éthique de la recherche. »

Ma formation en philosophie, en anthropologie et en droit de la santé ne fait pas de moi un philosophe, un anthropologue ou un juriste. Hélas, cette subtilité échappe souvent à ceux qui croient que la lecture de quelques articles constitue une maîtrise interdisciplinaire.

De même, j'ai vu des collègues sans aucune formation en études autochtones se prononcer avec assurance sur des questions culturelles et historiques complexes datant de plusieurs siècles, comme si leur doctorat leur conférait comme par magie une sagesse ancestrale. « J'ai une reconnaissance générique du territoire dans ma signature électronique. C'est essentiellement de la praxis. » « J'ai donné une conférence sur les questions autochtones une fois – je suis en train de décoloniser depuis. » « Mes intentions sont bonnes, cela équivaut à avoir fait une consultation auprès de communautés autochtones, n'est-ce pas? »

Ma femme, anthropologue avec plus de 30 ans d'expérience auprès des communautés autochtones, a enduré ces monologues d'innombrables fois, passant par l'incrédulité, le dégoût et les cinq étapes du deuil académique. Il est remarquable de voir avec quelle facilité certains collègues confondent les bonnes intentions, quelques rencontres superficielles et une touche de vertu ostentatoire avec une « compréhension profonde ». Honnêtement, si cela comptait comme de l'expertise, nous aurions besoin d'une aile séparée dans l'université juste pour accueillir toutes les autorités autoproclamées qui distribuent des conseils comme des bonbons.

La performance du savoir

Une partie du problème réside dans le fait que le monde universitaire récompense la performance. La capacité à avoir l'air d'avoir raison est plus lucrative que la capacité d'avoir raison. La confiance est confondue avec la compétence. Ceux qui hésitent ou nuancent leurs déclarations – en d'autres termes, ceux qui sont réellement réfléchis – sont considérés comme faibles.

Cela crée une structure d'incitation perverse. Les toutologues prospèrent non pas parce qu'ils ont raison, mais parce qu'ils semblent avoir raison. Ils utilisent leur arrogance rhétorique et leur statut institutionnel pour revendiquer une autorité morale, même lorsque leurs arguments sont aussi minces qu'un CV rempli d'articles « à paraître ». « Comme je l'ai déjà écrit dans un article que je n'ai jamais publié, mais auquel je fais souvent référence (voir : Moi, non publié) ».

Beaucoup d'entre eux finissent par écrire des livres sur des sujets dont ils ne sont pas vraiment experts – des manifestes grandiloquents ou des ouvrages pseudo-académiques qui semblent faire autorité précisément parce qu'ils ne sont pas encombrés par le souci du détail ou la rigueur analytique. Et comme ils sont souvent excellents en matière d'autopromotion, ces

livres sont considérés comme la preuve de leur génie plutôt que comme la preuve de leur ignorance. Ces professeurs sont invités à des festivals, loués comme des « intellectuels publics » et parfois récompensés pour leur incompréhension éloquente de sujets complexes. « Je ne suis pas climatologue, mais je viens de publier *La crise climatique expliquée en 100 tweets faciles* et j'ai été invité à prononcer une conférence plénière au prochain forum COP. » « Je n'ai pas travaillé en anthropologie, mais mon best-seller *Sapiens pour l'âme du XXI^e siècle* prouve que je comprends toutes les sociétés humaines – et il a remporté le prix du "Livre de vulgarisation le plus pénétrant de l'année"! »

Il est étonnant de voir à quel point quelques pages de certitudes auto-publiées, une couverture tape-à-l'œil et un talent pour l'autopromotion peuvent transformer quelqu'un en un intellectuel public de renom.

Comme ils sont souvent charismatiques et bien établis dans leur carrière, leurs opinions se répandent plus vite que les fausses informations dans un centre de bien-être. Ils s'expriment parce qu'ils le peuvent, et non parce qu'ils le devraient – ce qui, par coïncidence, est également la devise officieuse des réseaux sociaux universitaires. Le problème est particulièrement dangereux dans le discours public : lorsque des universitaires commentent tout, de la politique vaccinale aux relations internationales, sans avoir l'expertise requise, ils contribuent à la désinformation et érodent la confiance du public. Le public, qui entend des absurdités prononcées avec assurance, suppose raisonnablement que tous les experts sont comme ça. Ce n'est pas le cas. Mais le mal est fait.

Les toutologues, bien sûr, ne le verront pas de cet œil. Si on le leur fait remarquer, ils redoubleront d'efforts, accusant les autres de « cloisonnement disciplinaire » ou de « contrôle d'accès ». Ils insisteront sur le fait que « tout le monde a droit à son opinion », comme si l'opinion et l'expertise étaient des monnaies parfaitement interchangeables. Et lorsque tout le reste échoue, ils se réfugieront dans l'aveuglement académique et revendiqueront la « synthèse interdisciplinaire » tout en suggérant subtilement que nous sommes tous trop étroits d'esprit pour suivre.

L'humilité comme vertu académique

Ce qu'il faut, c'est un retour à l'humilité. Pas celle qui se termine par « mais », mais la vraie, celle qui nous permet de reconnaître nos limites, d'écouter et d'apprendre. L'humilité favorise la collaboration, le respect et l'honnêteté intellectuelle. Elle est également gratuite et sied à tout le monde.

Être universitaire, c'est être curieux, pas omniscient. C'est poser des questions, pas émettre des décrets. C'est savoir quand parler et quand se taire, une compétence qui devrait être enseignée dans tous les programmes d'études supérieures.

Oui, l'humilité peut être inconfortable. Elle exige qu'on admette que les autres en savent parfois beaucoup plus que nous. Mais elle est aussi libératrice, car elle réduit la responsabilité d'être toujours expert. « Vous êtes professeur, vous connaissez sûrement la réponse? » [à une question dans un domaine que vous n'avez jamais étudié]. « Non, mais j'ai *effectivement* une conférence TED à ce sujet! »

Elle permet également la camaraderie intellectuelle plutôt que la compétition, le dialogue plutôt que la diatribe. « J'admets que je ne comprends pas votre méthodologie, mais voici un PowerPoint de 15 diapositives expliquant pourquoi elle est erronée. » « Je n'ai jamais touché

aux neurosciences, mais j'ai vu *Inception* deux fois, donc ma théorie sur le cerveau est solide – laissez-moi vous l'expliquer autour d'un café. »

Cette humilité est particulièrement cruciale dans le milieu universitaire, où personne ne peut tout savoir. Respecter les limites, s'en remettre à ses collègues et accepter les corrections sont des vertus, pas des défauts de caractère. Et les meilleures collaborations naissent de la reconnaissance mutuelle, pas de l'interruption mutuelle. « Je peux me tromper, mais voici un fil de discussion sur les réseaux sociaux expliquant pourquoi vous avez définitivement tort. »

L'expertise nous donne confiance; l'humilité l'empêche de se transformer en certitude. Et, contrairement à l'érudition autoproclamée, l'humilité n'a pas besoin d'un contrat d'édition ou d'un mot-clic tendance.

Réflexions finales

Le toutologue est une figure familière de la vie universitaire. Brillant, parfois bien intentionné, toujours épuisant. Sa confiance est rarement à la hauteur de ses compétences, et sa présence peut étouffer la curiosité dont dépend la recherche universitaire. « Je ne sais peut-être pas de quoi je parle, mais je parle haut et fort, et avec conviction. »

Nous avons tous des angles morts, nous avons tous des domaines dans lesquels nous ne sommes pas experts. Reconnaître cela n'est pas un échec, c'est de l'intégrité. C'est ce qui nous permet de grandir, de collaborer, d'apprendre réellement quelque chose de nouveau et, espérons-le, de faire progresser les connaissances. Résistons donc à la tentation de donner notre avis sur tout. Cultivons plutôt l'humilité, écoutons davantage et rappelons-nous que le fait d'en savoir beaucoup sur un sujet ne fait pas de nous des experts dans tous les autres domaines. Car en fin de compte, l'objectif n'est pas d'avoir raison sur tout, mais d'avoir tort plus lentement et avec de meilleures notes de bas de page.

Ou, pour le dire en termes académiques : des recherches supplémentaires sont nécessaires.

9. **Le professeur arrogant**

Ne soyez pas confondus avec l'un de ces collègues désagréables

La nature méritocratique du monde universitaire se prête à un environnement rempli de personnes à forte personnalité. Dans nos pratiques d'embauche, nous sélectionnons « les meilleurs » et cela signifie des personnes qui sont capables de « se vendre », de montrer à travers leur CV et leur communication qu'elles sont les meilleures. Il en résulte que les universitaires peuvent prendre beaucoup de place et paraître arrogants, même si ce n'est pas leur intention.

Comme je l'ai déjà dit précédemment concernant les métaphores que nous utilisons pour décrire les universitaires, certains collègues peuvent être individualistes et ne pas avoir l'esprit d'équipe; mais d'après mon expérience, beaucoup, si ce n'est la plupart, tout en s'investissant personnellement dans leur carrière, le font en collaboration avec leurs collègues et leurs étudiants, et non au détriment de ceux avec qui ils travaillent. Malheureusement, certains professeurs sont arrogants, imbus de leur propre sentiment de supériorité et convaincus de la justesse évidente de leurs points de vue. Ils peuvent être des collègues odieux, et leur bien-pensance et leur arrogance sont étouffantes – ils prennent une place démesurée et laissent peu d'espace aux autres pour s'exprimer.

Pour ceux d'entre nous qui sont extravertis, mais qui se soucient aussi sincèrement du bien-être de leurs collègues et de leurs étudiants, il peut être difficile de tracer la ligne entre agir avec conviction et paraître arrogant.

Je sais que je suis quelqu'un qui a une forte personnalité et qui parle beaucoup. J'ai une foule d'idées qui se bousculent dans ma tête, mais comme je suis aphantasique, ces idées ne prennent une forme concrète que lorsque je parle ou que j'écris. Pour moi, la communication n'est pas seulement un moyen d'échanger des informations, c'est un véritable besoin psychologique et quelque chose qui me procure un énorme plaisir. C'est très certainement la raison pour laquelle j'étais nul en méditation silencieuse – ne pas penser ou ne pas parler exige un acte de volonté qui peut ressembler à une forme de violence pour moi!

Il n'est donc pas surprenant que j'aie trouvé ma place dans le monde universitaire, un monde où le développement et l'échange d'idées, à l'oral comme à l'écrit, constituent une grande partie de nos activités quotidiennes et un aspect essentiel de notre profession. En tant qu'éducateurs, chercheurs, gestionnaires, nous sommes toujours en train de communiquer avec les autres. Et la façon dont nous communiquons est importante.

J'ai longtemps été conscient du fait que je peux prendre beaucoup de place – parce que j'ai tellement d'idées, d'histoires, etc., que je veux partager, et qu'elles me passionnent! J'ai également compris que sans contraintes internes et externes, cette loquacité pouvait devenir insupportable et être perçue comme égoïste ou arrogante. Au cours de mes études de premier et de deuxième cycle, j'ai été initié à la psychologie clinique et sociale, au bouddhisme zen et aux techniques de méditation, autant d'éléments qui ont alimenté mon intérêt pour le fonctionnement de mon esprit et de celui des autres, et qui ont façonné l'évolution de ma conscience de soi. Mon exploration de cette littérature m'a appris à être plus réflexif et m'a aidé à mieux me contrôler, mais cela restait insuffisant. Lorsque j'étais enthousiasmé par une idée que je devais partager parce que je la trouvais « trop cool! », je perdais conscience de ceux qui m'entouraient et qui ne partageaient peut-être pas ma passion pour cette idée. Je pouvais donc dominer la conversation sans le vouloir. J'ai éventuellement reconnu que ce comportement, bien qu'il ne fût pas intentionnel, était insupportable.

Ainsi, alors que j'étais étudiant de maîtrise, j'ai commencé à demander – et à autoriser – mes amis à me dire de me taire. Beaucoup ont trouvé surprenant que je sollicite véritablement de telles interventions. Mais comme je l'ai expliqué, cette gifle métaphorique était un complément important à mes mécanismes de contrôle sur moi-même. Au fil des ans, je suis devenu bien meilleur pour contrôler et canaliser mon exubérance naturelle, mais je demande toujours à mes collègues de me dire de me taire; ma femme n'hésite pas à le faire, et je lui en suis reconnaissant. Cette demande à la famille et aux collègues est ancrée dans ma peur d'être perçu comme autoritaire, arrogant ou ennuyeux et de les voir cesser d'écouter.

La différence entre le bon collègue qui est un peu trop exubérant et le collègue arrogant tient en grande partie à l'intention. Le collègue arrogant n'est pas fondamentalement intéressé par l'entraide. Les réussites des étudiants ou collègues juniors qu'il soutient finissent par se refléter positivement sur le collègue arrogant, qui les instrumentalise en sa faveur. D'après mon expérience, le collègue arrogant ne fait jamais rien qui ne puisse lui servir directement ou indirectement.

Lorsque je pense aux exemples de tels collègues que j'ai connus au fil des ans, leur arrogance semblait souvent être une manifestation d'une personnalité narcissique ou d'un complexe d'infériorité : ils ne se souciaient que d'eux-mêmes, étaient convaincus de leur propre importance et qu'ils méritaient (et avaient besoin) d'être reconnus sous forme d'adulation, de promotions, de récompenses, etc.

Ce sont ces collègues qui posent aux présentateurs de conférences, ou aux étudiants lors d'un séminaire ou d'une soutenance de thèse, des questions qui ne sont pas des questions, mais plutôt des commentaires décousus de 10 minutes qui laissent le destinataire se gratter la tête en essayant de trouver une question à laquelle répondre. L'objectif est simplement de se faire mousser. Souvent, ils créent également une coterie d'étudiants, leurs disciples, qui font partie du cercle restreint des personnes autorisées à entrer dans le sanctuaire; on fait comprendre à ces étudiants leur privilège (qu'ils vont ensuite imposer aux autres étudiants), et en échange, ils vénèrent le gourou. Cela peut sembler une caricature tirée d'un mauvais film, mais j'ai connu des collègues qui se comportaient exactement de cette façon. Qui plus est, certains d'entre eux étaient convaincus d'être des « génies » non reconnus, et souffraient donc d'un manque de reconnaissance; ils n'avaient pas reçu de prix et étaient mortifiés.

Différents, mais apparentés sont ceux dont l'arrogance est une façon de compenser un complexe d'infériorité, un syndrome de l'imposteur jamais surmonté. Ces collègues ont une faim insatiable d'attention et semblent essayer de combler un vide émotionnel. « Mon dernier livre a été publié par La maison d'édition prestigieuse » ou « Je viens d'obtenir cette énorme subvention très compétitive » ou « Mon facteur H est énorme! » ou « J'ai fait cette découverte unique et je soumets l'article à Nature » ou « Je me suis rendu dans divers pays exotiques et j'ai été invité à des dîners exclusifs » ou « Je viens de recevoir un autre prix » ou « J'ai été nommé au sein de ce comité consultatif de haut niveau ».

Chacune de ces affirmations, si elle venait d'un collègue exubérant et bien intentionné, serait probablement suivie d'une discussion sur la façon de mobiliser ces expériences pour aider leurs collègues ou leurs étudiants, pour partager les leçons apprises et pour capitaliser sur les opportunités au profit des autres. Mais de la part de collègues arrogants, ces déclarations ne font que manifester leur besoin de se faire caresser dans le sens du poil – elles n'ont jamais pour but d'aider les autres.

Les intentions sont importantes, mais il en va de même pour les autres comportements qui démontrent de façon transparente les bonnes intentions sous-jacentes d'une personne. La leçon que j'ai apprise au fil des ans est d'assumer qui je suis, avec toute mon exubérance, mais de modérer mon enthousiasme, d'écouter et de donner de l'espace aux autres – ce faisant, je montre que je ne suis pas arrogant.

10. Personnalités fortes

Le monde universitaire n'est pas fait pour les âmes sensibles

Note de l'auteur
Ce chapitre aborde la « personnalité forte » non pas comme un trait de caractère à cultiver, mais comme une exigence institutionnelle résultant des conditions du travail universitaire. Sous la forme d'une auto-évaluation satirique, il met en évidence les domaines de la vie universitaire dans lesquels la résilience et la confiance en soi sont considérées comme des conditions préalables plutôt que comme les conséquences d'une surveillance constante. L'objectif n'est pas d'évaluer les individus, mais de rendre visibles les attentes qui pèsent sur ceux qui évoluent dans des systèmes où la critique est courante, les enjeux importants et le soutien inégal.

Le Quiz de la « personnalité forte™ »

Vous pensez vouloir faire carrière dans le milieu universitaire? Excellent! Aimez-vous l'humiliation publique, les semaines de travail de 80 heures (même si vous êtes payé pour 40), qu'on vous répète régulièrement que la concurrence est féroce (ce qui est le cas)? Avez-vous constamment l'impression de ne pas être à la hauteur (le syndrome de l'imposteur est endémique)?

Bienvenue dans un monde où chaque interaction est une épreuve de volonté, où les conflits sont permanents, où la moindre hésitation sera considérée comme un signe de faiblesse et une occasion d'attaquer. Bienvenue dans les Hunger Games universitaires.

Avant de vous lancer dans cette arène gladiatoriale armé de votre tout nouveau doctorat et d'un ordinateur portable obsolète, répondez à ce questionnaire pour voir si vous avez une **personnalité forte™**, ce qui est nécessaire pour survivre dans le monde universitaire. Attention : les résultats peuvent être traumatisants.

Question 1 : La confrontation en classe

Vous donnez votre premier cours. Un étudiant assis au premier rang se penche en arrière, sourit et déclare : « Je ne vois pas les choses de cette façon », puis se lance dans une critique de 5 minutes de votre présentation. Que faites-vous?

- **A.** Vous tentez un dialogue rationnel (parfois, ça marche).
- **B.** Vous souriez gentiment, le remerciez pour son « point de vue » et commencez mentalement à préparer une poupée vaudou numérique (le dossier de l'étudiant fournit de nombreuses informations utiles).
- **C.** Vous lui souriez, lui dites « Excellente contribution », puis poursuivez votre cours comme si son commentaire était le point de départ de votre prochaine diapositive.
- **D.** Vous le regardez droit dans les yeux et vous démontez méthodiquement son argumentation, point par point, en citant votre thèse de doctorat, 10 articles évalués par des pairs et 3 livres que lui et la classe doivent absolument lire pour comprendre pourquoi il a tort et vous avez raison. Avec un sourire passif-agressif, vous concluez : « Et ce sujet sera certainement à l'examen. »

Question 2 : Réviseur n° 2

Votre manuscrit vous est renvoyé avec des commentaires positifs de la très appréciée réviseure n° 1, et une critique cinglante du réviseur n° 2, détesté de tous, qui conclut que « Ce travail est incohérent et semble avoir été écrit par un raton-laveur ivre ». Que faites-vous?

- **A.** Vous pleurez sur votre clavier jusqu'à ce que votre ordinateur court-circuite et vous résignez à ne jamais publier cet article... ni aucun autre.
- **B.** Vous resoumettez exactement le même article à une autre revue, en espérant qu'elle ne l'envoie pas également au réviseur n° 2.
- **C.** Vous intégrez tous les excellents commentaires du réviseur n° 1 et remerciez chaleureusement les éditeurs de vous avoir fourni cette critique incroyablement constructive. Vous répondez avec humilité et attention aux commentaires du réviseur n° 2, en gardant ce qui peut améliorer l'article et en laissant de côté ce qui ne l'améliore pas.
- **D.** Dans votre lettre de réponse aux évaluateurs (qui est plus longue que votre article), vous réfutez point par point chacun des commentaires du réviseur n° 2, en démontrant qu'ils sont totalement injustifiés, à l'aide de références bibliographiques et de citations d'experts de premier plan dans le domaine. Vous indiquez clairement que le réviseur n° 2 n'était pas compétent pour évaluer votre article et que le rédacteur en chef a fait preuve de négligence dans le choix des réviseurs.

Question 3 : Le défi de la promotion

En examinant votre dossier de promotion, le directeur du département remarque : « C'est solide, mais ce n'est pas tout à fait au niveau du professeur VoixTonitruante. » Que faites-vous?

- **A.** Vous acquiescez poliment, puis vous retravaillez discrètement votre dossier afin de mettre en avant votre « humilité collaborative » et votre « capacité d'adaptation digne d'un barista ».
- **B.** Vous révisez votre lettre de motivation pour y inclure 20 autocitations soigneusement sélectionnées afin de rappeler subtilement votre impact scientifique, et mettez à jour votre CV avec une nouvelle section intitulée « Contributions sélectionnées », soulignant quelques facteurs d'impact en gras et des distinctions en italique, juste assez pour suggérer votre excellence sans susciter de jalousie.
- **C.** Vous répondez : « Si nous mesurons la résonance, mes cours ont inspiré trois sujets de thèse et une crise existentielle au sein du département. » Vous faites référence avec désinvolture aux commentaires élogieux des étudiants (et aux ovations debout régulières) reçus dans les évaluations de fin de trimestre. Vous mentionnez les débats dans les couloirs qui ont duré plus longtemps que certaines réunions et qui ont influencé la politique de la faculté.
- **D.** Vous prenez une profonde inspiration, fermez votre ordinateur portable et dites : « Revoyons les critères, car les personnalités fortes ne correspondent pas à des mesures faibles. » Vous proposez ensuite un cadre d'évaluation révisé qui inclut le courage intellectuel, la critique institutionnelle et la capacité à survivre à trois restructurations sans perdre son âme.

Question 4 : Rejets de subventions

Votre demande de subvention a été rejetée pour la troisième fois. Le comité l'a qualifiée d'« importante, mais non finançable », ce qui équivaut dans le monde universitaire à « ce n'est pas toi, c'est moi ». Que faites-vous?

- **A.** Vous lancez une campagne GoFundMe intitulée « Soutenez mon projet » et renoncez au peu de dignité qui vous reste.
- **B.** Vous ajoutez davantage de jargon jusqu'à ce que votre demande soit composée à 98 % d'adjectifs et à 2 % de science.
- **C.** Vous soumettez exactement la même demande de subvention à cinq concours de financement différents avec une mise en forme légèrement différente afin de vérifier si les évaluateurs préfèrent la clarté à la complexité. Vous identifiez la version qui reçoit le plus d'éloges, puis publiez une méta-analyse critiquant les préjugés des évaluateurs et soulignant les problèmes plus généraux liés au financement de la recherche.
- **D.** Vous respirez profondément, vous vous servez un verre pour célébrer et vous dites que « le rejet n'est qu'une motivation évaluée par des pairs ». Vous demandez ensuite à ChatGPT de réécrire la proposition dans un ton que les évaluateurs pourraient réellement comprendre, moins visionnaire, plus finançable. La nouvelle version comprend une section sous-entendant « Pourquoi c'est important, même si vous ne le comprenez pas encore », et vous la soumettez avec un sourire qui dit : « On se reverra dans les remerciements. »

Question 5 : Réunions professorales

Votre collègue répète votre idée, plus fort, et tout le monde acquiesce. Que faites-vous?

- **A.** Vous faites semblant d'avoir besoin de répondre à un message urgent, juste pour sortir de la salle.
- **B.** Vous le coupez en lui disant « Oui, comme je viens de le dire mot pour mot », puis vous boudez pendant le reste de la réunion.
- **C.** Vous ouvrez nonchalamment votre ordinateur portable, générez une transcription de la réunion à l'aide d'un outil d'IA, en mettant en évidence les deux commentaires, puis vous l'envoyez par courriel à votre collègue avec pour objet « Juste pour clarifier les choses, j'ai pensé que ce moment pourrait vous intéresser » et après, vous faites le point avec un collègue autour d'un café.
- **D.** Vous commencez à applaudir lentement tout en souriant sarcastiquement et en murmurant « bravo », jusqu'à ce que le directeur intervienne. Vous proposez alors un atelier sur « Le ventriloquisme académique : comment parler sans attribution ».

Question 6 : Évaluations de cours

Dans les évaluations de fin de semestre, un étudiant écrit « Elle sourit trop pour être crédible », un autre que vous n'êtes « pas assez accessible », tandis qu'un troisième suggère que « les cours seraient meilleurs avec des collations ». Que faites-vous?

- **A.** Vous soupirez, enregistrez les évaluations dans votre ordinateur et ne les consultez plus jusqu'à ce que votre demande de renouvellement ou de promotion vous oblige à les présenter... puis revivez le traumatisme.
- **B.** Vous les utilisez comme contenu pour votre prochain cours intitulé « Comment repérer les biais dans les données ». Vous ajoutez un graphique établissant une

corrélation entre la « fréquence des sourires du professeur » et les « résultats des étudiants aux examens ». La discussion en classe est remarquablement réfléchie.

- **C.** Vous transformez les commentaires en une simulation d'évaluation par les pairs : vous les projetez en classe, les annotez en rouge avec une analyse mot à mot des préjugés implicites liés au genre, puis attribuez à la classe une liste de lectures sur la pédagogie féministe. Vous concluez en disant : « Révisez et soumettez à nouveau vos commentaires – de manière anonyme, bien sûr. »
- **D.** Vous acceptez le chaos, imprimez ces commentaires sur un t-shirt et le portez fièrement lors de votre prochain cours, en commençant par « Bienvenue dans les données ». Si quelqu'un remet en question votre crédibilité, vous montrez le t-shirt et répondez : « Déjà évaluée par des pairs. D'autres questions? »

Question 7 : Engagement public

Un journaliste vous cite de manière erronée, affirmant que vos recherches prouvent que « le yoga guérit le paludisme ». Que faites-vous?

- **A.** Vous rédigez une lettre de correction furieuse et l'envoyez par courriel au rédacteur en chef, qui vous répond par un message automatique : « Merci pour votre commentaire. »
- **B.** Vous publiez un message sarcastique sur les réseaux sociaux – « Non, le yoga ne guérit pas le paludisme, à moins d'être extrêmement souple et d'être également un moustique » – et vous vous lancez dans une diatribe sur l'état lamentable du journalisme contemporain et les défis du transfert de connaissances. Quelques minutes plus tard, votre directeur de département répond : « Peut-être à supprimer? »
- **C.** Vous prétendez avoir fait cette découverte et postulez pour une subvention de plusieurs millions de dollars dans le domaine du bien-être. Votre proposition compare le yoga chaud aux moustiquaires dans le cadre d'un essai randomisé, et vous vous présentez à la fois comme un guérisseur et un chercheur, croisement improbable entre un expert en santé mondiale et un gourou du mode de vie.
- **D.** Au lieu de vous défendre contre le mauvais journalisme, vous vous appropriez la citation erronée en lançant une campagne mondiale intitulée « Malaria? Namaste ». Vous vendez de l'encens antimoustiques et d'autres produits dérivés, vous lancez une application de pleine conscience qui vous alerte lorsqu'un moustique est à proximité, et vous donnez une conférence TED qui commence par : « Le remède était dans vos chakras depuis le début. »

Question 8 : Congrès

Vous avez été invité à faire une présentation lors d'un important congrès international. Votre créneau est prévu dimanche à 8 heures, dans une petite salle difficile à trouver, en concurrence avec la « Séance de réseautage avec café et croissants gratuits » qui se tient dans la salle principale. Que faites-vous?

- **A.** Vous lisez votre présentation aussi rapidement que possible, en évitant le contact visuel avec les trois personnes présentes, dont deux semblent s'être perdues, mais dont l'une pose une excellente question. Vous quittez la salle en espérant qu'il reste des croissants.
- **B.** Vous prétendez que cette faible affluence était intentionnelle : vous la rebaptisez « séminaire intimiste » et remerciez le public pour sa « participation exclusive ».

Lorsqu'une personne applaudit par pitié, vous l'interprétez comme « la preuve d'un engagement fort et significatif du public ».

- **C.** Vous canalisez votre âme de showman : vous mettez les animations à fond, ajoutez un ou deux mèmes et terminez par une phrase dramatique du type « Donc, en conclusion : les statistiques sont sexy ». Plus tard, vous entendez quelqu'un dans le couloir dire : « Je crois que je suis resté éveillé pendant presque toute la présentation. »
- **D.** Vous renversez complètement la situation. Vous diffusez votre présentation en direct sur les réseaux sociaux, sous le titre « Petit-déjeuner explosif », et vous obtenez plus de vues que la conférence inaugurale. Le mot-clic officiel du colloque commence à faire le buzz avec votre nom, et soudain, les organisateurs vous demandent si vous souhaitez présider la séance plénière principale l'an prochain.

Question 9 : Expériences ratées

Vos recherches partent en fumée, littéralement. Que faites-vous?

- **A.** Vous prétendez qu'il s'agissait d'une démonstration planifiée pour vos collègues. Vous hochez la tête sérieusement tandis que tout le monde observe la fumée et l'équipement brûlé en murmurant : « Ah oui... une leçon précieuse sur ce qu'il ne faut pas faire. »
- **B.** Vous rendez compte de vos conclusions dans un article, en le qualifiant d'« étude de cas négative » qui a abouti à d'importantes « innovations méthodologiques ». Vous incluez un graphique vague expliquant les « résultats inattendus » qui génèrent des « idées critiques ». Vous concluez l'article en soulignant que l'échec fait partie intégrante du processus scientifique. Vous répétez ce mantra jusqu'à ce que vous y croyiez, et vous finissez par y croire.
- **C.** Vous recadrez le tout en le présentant comme une « installation artistique interdisciplinaire ». Vous publiez en ligne des vidéos de l'expérience qui a mal tourné, ajoutez une bande sonore dramatique et intitulez-la « L'entropie en action ». Vous invitez vos abonnés à commenter la beauté du chaos scientifique.
- **D.** Vous monétisez le désastre : vous vendez des billets pour un « Spectacle de l'échec scientifique » virtuel, vous organisez une expérience immersive en personne pour un groupe sélectionné, intitulée « La grande catastrophe expérimentale », et vous proposez des parrainages à des entreprises de fabrication d'extincteurs. Vous obtiendrez des points supplémentaires si les vestiges de votre expérience deviennent des tirages d'art en édition limitée et des souvenirs de collection très recherchés.

Question 10 : Le doyen vous envoie un courriel à minuit

Objet : « Question rapide ». Que faites-vous?

- **A.** Vous répondez immédiatement, sacrifiant ainsi le peu d'équilibre qui vous restait entre vie professionnelle et vie privée. Vous tapez votre réponse, l'envoyez, puis fixez l'écran en vous demandant pourquoi vous êtes encore éveillé et en train de travailler.
- **B.** Vous faites comme si vous ne l'aviez jamais vu. Le déni est une rivière dans le monde universitaire, et vous venez de construire un barrage. Vous dormez paisiblement jusqu'au prochain message « urgent ».
- **C.** Vous rédigez une réponse détaillée et professionnelle qui anticipe les questions complémentaires et fournit le contexte. Vous la relisez plusieurs fois pour vous assurer

que le ton est courtois, mais pas trop empressé, puis vous programmez son envoi dès le lendemain matin, car « rapide » ne signifie pas nécessairement « panique nocturne ».

- **D.** Vous savourez votre sommeil, puis vous répondez avec un message clair et posé. Titre : « L'équilibre travail-vie > panique de minuit ». Bonus : vous joignez une image apaisante d'une personne sirotant un thé en regardant le lever du soleil, rappelant à tout le monde (y compris à vous-même) que la vie existe au-delà de la boîte de réception.

Résultats

Majorité de A : La Guimauve

Douce, certes. Mais également flexible. Vous absorbez les chocs, vous vous adaptez, et parfois vous surprenez tout le monde en ne vous épuisant pas du tout. Le milieu universitaire pourrait vous épuiser, ou vous pourriez créer une communauté d'étudiants qui se souviendront de vous longtemps après le départ des Titans (voir plus loin).

Majorité de B : Le Forçat de travail

Vous survivez grâce à votre volonté et à la caféine. Vous marmonnez dans les couloirs. Vous rédigez des courriels que vous n'enverrez jamais. Vous développez un haussement de sourcil raffiné qui communique des dissertations entières. Étrangement, cela pourrait suffire.

Majorité de C : L'Opérateur

Vous comprenez que le monde universitaire est un théâtre. Vous savez quand acquiescer, quand citer et quand laisser le réviseur n° 2 croire qu'il a gagné. Vous ne perdez peut-être pas votre âme, mais vous apprenez simplement à la mettre en sécurité ailleurs.

Majorité de D : Le Titan

Impressionnant. Intimidant. Légèrement épuisant. On vous demandera de présider des réunions. De nombreuses réunions. Vous apprenez que l'indestructibilité est surestimée et que même les Titans finissent par rechercher sur Google « comment fixer des limites avec un doyen ».

Surtout « Aucune de ces réponses »

Félicitations. Vous avez compris que ce quiz est biaisé. Le monde universitaire ne récompense pas un type de personnalité en particulier. Il récompense l'adaptabilité, les alliances et, parfois, la capacité à se mettre stratégiquement en retrait. Les personnalités fortes ne se caractérisent pas tant par leur dominance que par leur retenue, leur jugement et leur endurance.

Post-scriptum

Satire mise à part – et la satire est bien sûr tout à fait intentionnelle –, le secret n'est pas de devenir un Titan. Il s'agit de reconnaître que la « forte personnalité » est en partie un mythe, en partie une armure et en partie une performance. Le milieu universitaire peut être combatif. Il récompense souvent le volume plutôt que le fond et encourage une confiance extrême tout en dévalorisant l'attention portée aux étudiants et aux collègues. Cependant, le milieu universitaire recèle également de moments de générosité, de collaboration et de solidarité inattendue. Ces moments apparaissent rarement dans le récit gladiatorial, mais ce sont aussi ceux qui survivent au spectacle.

Dans la pratique, les personnes qui durent dans le milieu universitaire ne sont pas toujours les plus bruyantes ni les plus coriaces. Ce sont plutôt celles qui savent quand s'engager et investir dans des projets exigeants, quand se désengager ou limiter les pertes, et quand simplement rire de l'absurdité de la situation. Ce sont ces personnes qui forment des coalitions. Elles

partagent les évaluations réconfortantes qu'elles ont reçues de leurs étudiants, non pas pour se vanter, mais pour remonter le moral de tout le monde. Et elles se transmettent les histoires d'horreur du réviseur n° 2 avec pour objet : « Vous aussi? », parce que, comme le veut l'expression, « la misère aime la compagnie » et parce que l'absurdité partagée est plus facile à supporter.

La résilience dans le milieu universitaire consiste donc moins à écraser ses adversaires qu'à refuser d'intérioriser l'absurdité des structures administratives. C'est savoir qu'une subvention refusée n'est pas un verdict moral, qu'une évaluation sarcastique en dit plus long sur la personne qui l'a rédigée que sur votre valeur, et que le courriel envoyé à minuit par le doyen peut en fait attendre le lendemain matin.

Une forte personnalité? Peut-être.

Des limites solides. Des alliances solides. Un sens de l'humour solide. C'est bien mieux.

Et si, après tout cela, la boulangerie artisanale vous semble toujours attrayante, alors c'est une pause légitime pour votre santé mentale. Le monde universitaire sera toujours là lundi, mais les croissants, eux, ne le seront plus.

11. Expert à louer

Conseil académique : en partie érudition, en partie survie, entièrement déni plausible

Note de l'auteur
En marge de ma vie universitaire, entre la correction de copies, les interminables réunions de comités et la simulation de la compréhension des tableaux financiers, on m'a parfois demandé d'aider des professionnels ou des organisations communautaires à démêler des problèmes éthiques. Sans rechercher la gloire ou la fortune, même si une petite rémunération n'est jamais de refus, ces missions de conseil m'ont conduit dans des hôpitaux, des salles de réunion et même un tribunal administratif. Toutes ces expériences ont été fascinantes, parfois frustrantes, et étonnamment enrichissantes.

Ce qui suit est une série de dossiers fictifs d'un « mercenaire » universitaire inspirés de ces engagements dans le monde réel. Ils sont satiriques, mais ils s'appuient également sur le type de situations dans lesquelles les consultants universitaires sont de plus en plus impliqués. Considérez cela comme un aperçu des coulisses de l'économie des « experts à louer », où les connaissances universitaires rencontrent les intérêts institutionnels.

Dossiers du sous-sol de l'éthique

Extraits déclassifiés du journal personnel d'un consultant universitaire, connu dans certains cercles sous le nom de « L'éthicien ».

Ils n'appellent que lorsque les choses ont déjà mal tourné, lorsque quelque chose brûle – pas des bâtiments, mais des réputations.

Une équipe de recherche sous le feu des critiques, une association professionnelle sous le coup d'une enquête, une équipe hospitalière en proie à une panique silencieuse. Au milieu de la nuit, un administrateur fixe un communiqué de presse et murmure les cinq mots qui permettent à des personnes comme moi de conserver leur emploi : « Nous avons besoin d'un éthicien. »

Telle est la vie du consultant universitaire, le savant à louer, la personne que l'on appelle lorsque l'on souhaite que son chaos moral soit mis en forme en caractères de 12 points, avec références à l'appui, par quelqu'un qui porte le titre de « professeur » et jouit de la crédibilité qui va avec.

Je ne porte pas d'arme, je porte des citations. Et je facture toujours à l'heure.

Dossier 1 : le premier contrat

Ils appelaient cela une « analyse de politiques ». Je l'appelais un baptême par la bureaucratie.

Le client, un comité si bien intentionné qu'il en était presque fictif, avait besoin d'un rapport sur les implications éthiques de l'utilisation des données génomiques. Le breffage : « Soyez objectif, mais rassurant. » Traduction : « Dites quelque chose de courageux, mais qui ne mettra pas fin à votre carrière. »

J'étais encore étudiant à l'époque, sans rémunération, sauf en anxiété. Les délais étaient stricts, les commentaires apocalyptiques. Chaque remarque du client commençait par « excellent début, mais... », l'équivalent académique d'un tir dans la tête. J'ai appris que le conseil n'est pas une question de vérité. Il s'agit de produire une clarté morale qui résiste à l'examen du comité, une chorégraphie éthique sous le feu des critiques.

Le client m'a demandé une revue de la littérature. Je leur ai donné une nouvelle littéraire. Ils ont répondu : « Pourriez-vous la rendre plus exploitable? » J'ai envisagé d'ajouter un combat au couteau.

Finalement, j'ai livré un document soigné, inoffensif et tout à fait oubliable. Ils l'ont adoré. Un stagiaire l'a ensuite utilisé comme modèle pour son essai de premier cycle sur « l'éthique dans l'innovation ». Je lui ai mentalement donné une mauvaise note.

Vers la douzième version, j'ai réalisé que je venais de changer d'arme en plein combat – j'avais troqué l'intégrité contre la mise en forme de factures. Pas d'arme à feu, juste un modèle Word et une légère odeur de cordite morale. Ma seule arme était la fonction « Suivi des modifications », et elle a fait couler plus de sang que la plupart des couteaux.

C'était ma première mission. La rémunération était modeste. Le traumatisme était gérable.

Dossier 2 : Le travail à l'hôpital

Les hôpitaux ne dorment jamais; ils bourdonnent dans une insomnie fluorescente.

J'ai été engagé pour « aider à la prise de décision », code consultant pour entrer dans des salles où personne ne s'accorde sur qui est en train de mourir, qui est responsable ou qui a déjà abandonné. Les problèmes étaient humains : soins de fin de vie, familles fracturées, frictions culturelles et chagrin qui remplissait l'air comme de l'électricité statique.

Un médecin m'a demandé si je pouvais « accélérer le consentement de manière éthique ». J'ai répondu : « Bien sûr, si vous pouvez accélérer la mortalité de manière métaphysique ». Il n'a pas ri. Plus tard, il m'a demandé si je pouvais justifier « éthiquement » ses frais de stationnement. Je l'ai renvoyé aux ressources humaines.

Au début, je m'appuyais sur les quatre principes classiques : autonomie, bienfaisance, non-malfaisance, justice. Faciles à réciter, difficiles à mettre en pratique. Finalement, j'ai appris à changer de cadre de référence au milieu d'une conversation, comme on change d'arme : Kant et Mill lorsque les choses devenaient abstraites, le pragmatisme lorsqu'elles devenaient concrètes.

La plupart du temps, je me contentais d'écouter. Les gens n'ont pas besoin de théorie, ils ont besoin de la permission de se sentir incertains. Pas de diapositives, pas d'applaudissements, pas de citations, juste le soulagement tranquille d'aider les gens à trouver de la clarté dans le chaos qu'est la vie humaine et la mort.

C'est le travail le plus propre que je fasse. Sans effusion de sang, mais jamais froid.

Dossier 3 : La question des honoraires

Tous les mercenaires se débattent avec les prix – les consultants universitaires utilisent simplement des mots plus longs. Mon comptable appelle cela des revenus de consultation; j'appelle cela des réparations pour tous les comités non rémunérés auxquels j'ai participé.

Un collègue m'a donné la formule suivante : **Honoraires = (leur capacité à payer) × (ma réticence).** Élégant, sincère, parfait.

Si une ONG sous-financée m'appelle pour me demander des conseils sur la collecte de fonds responsable, je le fais gratuitement et j'appelle cela du cardio moral. Si une agence gouvernementale veut un cadre éthique de 60 pages sur l'IA « pour jeudi », je triple ma réticence et je fais un devis en conséquence.

L'argent change l'ontologie du conseil. Gratuit, c'est du « feedback » – une heure maximum, un avant-goût pour un éventuel mandat. Payé, c'est de « l'expertise », facturée à un tarif comparable à celui des médecins ou des avocats. Et une fois que vous avez été payé, vous devenez « l'expert externe », un statut magique qui rend vos anciennes idées dix fois plus sages et vingt fois plus chères.

Une fois, j'ai proposé un tarif si élevé qu'on m'a demandé s'il incluait le don d'organes. J'ai répondu : « Seulement si vous avez besoin d'une transplantation cardiaque pour votre modèle de gouvernance. »

J'ai cessé de m'excuser pour la facture. Les conseils n'ont peut-être pas de prix, mais mon temps et mon expérience en ont. Si vous donnez l'impression d'être bon marché, vous ne serez pas respecté. Même John Wick est payé d'avance. La différence, c'est qu'il n'a pas à détailler son kilométrage.

Dossier 4 : Le mirage de l'entreprise

Les clients souhaitaient un « cadre d'innovation éthique ». À la façon dont ils l'ont dit, on pouvait entendre les actionnaires haleter en arrière-plan – impatients de recevoir leur certificat de responsabilité sociale d'entreprise.

Leur unité de recherche était en train de « bouleverser » quelque chose, mais personne ne savait quoi. Ils ont évoqué la confiance, la transparence et « l'alignement des valeurs », ce qui signifie généralement que le service juridique a détecté un problème, que l'image de l'entreprise est compromise et que « quelqu'un » doit y remédier. Ils ont déclaré vouloir faire de l'éthique leur « avantage concurrentiel ». J'ai suggéré l'honnêteté, mais cela était « trop perturbateur ». Ils souhaitaient une éthique synergique, et non une éthique qui interfère, une sorte de tofu moral : sans saveur, adaptable et entièrement végétal.

J'ai interrogé des gestionnaires, du personnel et des membres de la direction; j'ai consulté les actionnaires clés et les clients. J'ai passé des semaines à rédiger un rapport méticuleux, détaillé, avec un cadre clair fondé sur des données probantes, accompagné de mesures concrètes et d'un calendrier de déploiement. Ils ont remplacé mon organigramme par des photos de banque d'images – des gens divers regardant des ordinateurs portables. Une image montrait une femme riant devant un chiffrier. Je n'ai toujours pas réussi à dormir depuis, me demandant quelle blague le chiffrier pouvait lui avoir faite.

Peu après, mon rapport a été publié sur leur site web sous le titre « L'éthique : notre avantage concurrentiel ». Il ne mentionnait aucune procédure ni aucun exemple de changement dans la culture d'entreprise. Leur « plan de mise en œuvre » consistait en trois diapositives et un communiqué de presse. Même John Wick aurait éliminé le service de communication.

Ils ont payé dans les délais, je ne me suis donc pas plaint. On ne peut pas toujours enseigner l'intégrité, mais on peut la facturer.

Dossier 5 : L'attaque juridique

Les avocats sont des clients exceptionnels : ils paient rapidement, s'expriment avec précision et utilisent les notes de bas de page comme des armes.

Ce mandat impliquait un arbitrage universitaire – moitié gouvernance, moitié théâtre. Mon mandat : rédiger un rapport d'expert si équilibré qu'il pourrait survivre à la fois à un juge et à un séminaire de philosophie, mais assez tranchant pour laisser une marque. L'un des avocats m'a demandé si mon rapport était « pare-balles ». J'ai répondu : « Seulement contre les

étudiants en philo. » Les autres avocats ont ri, ce qui m'a inquiété – ça voulait dire qu'ils se prenaient pour des philosophes.

Au tribunal, l'éthique devient un art de la performance. Chaque mot est soumis à un contre-interrogatoire. Ils vous demandent si vous êtes partial; vous admettez que tout le monde l'est. Ils vous demandent si vous maintenez vos conclusions; vous répondez « dans la mesure du raisonnable » et observez la panique s'installer. Un juriste a demandé si la « cohérence éthique » était mesurable. J'ai répondu que cela n'était possible qu'avec une règle dont l'unité de mesure principale était l'ironie.

L'affaire s'est réglée discrètement. Mon rapport a disparu dans un dossier confidentiel, scellé par une entente de non-divulgation – aucune chance de publication. Voilà le conseil : que du cerveau, zéro reconnaissance. Le plus proche que j'ai eu de la gloire, c'est le virement bancaire.

Cela dit, l'argent est arrivé, et mon témoignage a été qualifié de « mesuré, mais troublant ». Exactement comme prévu.

Dossier 6 : La question des limites

Le client le plus difficile à gérer, c'est vous-même.

Tous les consultants connaissent le piège : une « petite faveur » de trop, un courriel envoyé trop tard dans la nuit. Vous pensez être généreux, mais, en réalité, vous nourrissez la bête, cet hybride de curiosité et de culpabilité qui empêche les universitaires de se déconnecter.

Les signaux d'alarme? Je les connais par cœur :

- « Nous n'avons pas de budget, mais c'est une excellente visibilité. » Traduction : vous serez rémunéré par de la gratitude et de l'épuisement.
- « Notre PDG est très attaché à l'éthique. » Traduction : ils viennent d'être pris en flagrant délit d'acte contraire à l'éthique et sont maintenant en phase de réflexion.
- « Il n'est pas nécessaire que ce soit parfait. » Traduction : c'est absolument nécessaire, et ils vous en tiendront responsable si ce n'est pas le cas.
- « Nous aimerions continuer à travailler avec vous. » Traduction : suite non rémunérée.

J'ai essayé de dire non dans un courriel une fois. Le client a répondu : « Super, vous êtes donc disponible? » Certains soirs, je répète le mot « non » comme si je jetais un sort interdit. Il me semble toujours peu professionnel. J'ai essayé de le murmurer devant un miroir une fois. Le miroir s'est fissuré–. Quelque part, mon thérapeute a souri sans savoir pourquoi.

Dossier 7 : Le travail pour l'association

Les associations professionnelles sont des lieux où l'éthique porte la cravate.

Une association souhaitait un nouveau code de conduite « inspirant, mais applicable ». Traduction : « Faites-nous paraître vertueux sans limiter les options de quiconque; aucune surveillance requise. » L'association souhaitait également que le code de conduite soit « ambitieux ». J'ai demandé si elle voulait plutôt dire « fictif ». Les membres de l'association ont acquiescé. L'un d'eux a suggéré d'ajouter un préambule sur « l'excellence éthique ». J'ai suggéré une thérapie à la place.

J'ai appris à traduire couramment :

- « Préoccupation éthique » → « défi de mise en œuvre ».
- « C'est indéfendable » → « une discussion plus approfondie pourrait être justifiée ».

- « Nous valorisons la transparence » → « nous espérons que personne ne posera de questions ».
- « Engagement des parties prenantes » → « nous avons envoyé un sondage que personne n'a lu ».

Ici, l'éthique relève autant de la philosophie que de la gestion du ton. Le président de l'association n'arrêtait pas de dire « nous devons pérenniser cela », comme si la vertu pouvait faire l'objet d'une mise à jour logicielle.

Pour discuter de mes recommandations, nous nous sommes réunis dans le sous-sol d'un hôtel éclairé par des néons vacillants. Les muffins étaient rassis, les présentations PowerPoint encore pires. J'ai brièvement envisagé de déposer une plainte pour faute professionnelle, mais je me suis rendu compte que je devrais me dénoncer moi-même.

Le rapport final a été adopté à l'unanimité, ce qui, en langage de consultant, signifie que personne ne l'a lu attentivement. Pourtant, tous m'ont serré la main comme si j'avais sauvé la civilisation. Le trésorier m'a même offert un stylo commémoratif – que, sur le plan éthique, j'ai accepté.

Dossier 8 : La zone grise universitaire

Toutes les universités prétendent accorder de l'importance à la sensibilisation, jusqu'à ce que vous demandiez à être rémunéré pour cela.

Donner une conférence? C'est du service. Siéger sur un comité gouvernemental? Encore du service. Rédiger un rapport de politique de 30 pages pour appuyer un changement institutionnel? Étonnamment, toujours du service. J'ai déjà calculé que, si je facturais pour tout ce « service », je pourrais prendre ma retraite anticipée, ou au moins avoir droit à un meilleur café.

Les administrateurs apprécient la « mobilisation des connaissances », à condition qu'elle soit bénévole et ne suscite aucune controverse. « Nous ne pouvons pas vous rémunérer, mais nous publierons votre travail sur LinkedIn. » J'ai demandé si la visibilité permettait de payer un loyer. Ils ont répondu : « Elle permet de gagner en réputation. » La réputation ne permet pas de payer un loyer, mais elle semble permettre d'assister à des réunions budgétaires sans culpabilité.

Il faut donc s'adapter. Parfois, on intègre le projet pour lui donner une légitimité : pas de rémunération, mais un contrôle total. Parfois, on le garde à l'extérieur pour préserver sa santé mentale : plus de rémunération, moins de paperasse. Dans tous les cas, quelqu'un remet en question vos motivations. Si vous êtes payé, vous êtes un mercenaire; si vous ne l'êtes pas, vous êtes naïf. Moi, je préfère « en conflit professionnel ».

Ma réponse reste la même : l'éthique sans application n'est que pure décoration.

Comme Winston le rappelle à John Wick, « Vous travaillez avec ce que vous avez, pas avec ce que vous méritez. »

Dossier 9 : Les conséquences philosophiques

Chaque travail laisse des traces : des dossiers archivés, une conscience troublée.

Je me demande parfois si le conseil en éthique n'est pas simplement de la philosophie avec de meilleures collations. Puis je me souviens des muffins. Rien ne symbolise mieux l'« intégrité

professionnelle » qu'un muffin au son sec à 7 heures du matin. Je me dis que cela en vaut la peine : les longues heures, les petites victoires, les compromis discrets que personne ne voit.

Parfois, cela fonctionne même. Un comité écoute. La famille d'un patient respire mieux. Une politique devient un peu plus claire. Pendant un instant, le monde penche légèrement vers le bon sens. Brièvement. Puis quelqu'un m'envoie un courriel pour me demander si je peux faire une « vérification éthique rapide » d'un rapport de 90 pages.

C'est suffisant.

J'accepte toujours de nouveaux cas, mais uniquement ceux qui valent la peine. Lorsque l'appel arrive, je range mes cadres de référence, j'ouvre un nouveau document et je replonge dans le brouillard moral.

Épilogue : le credo du consultant

Acceptez le travail s'il est important.

Fixez un prix qui reflète votre valeur.

Rédigez de manière suffisamment claire pour que les non-spécialistes comprennent, mais suffisamment vague pour que tout le monde soit d'accord.

Respectez toujours les délais : ils oublieront ce que vous avez écrit, mais ils se souviendront de la date limite.

Le conseil n'est pas une activité secondaire. C'est un univers parallèle où l'érudition rencontre l'instinct de survie. Il exige de la clarté, de l'humilité et un modèle fonctionnel de facturation. Et lorsqu'ils vous appellent, vous répondez. Parce que vous êtes l'expert à embaucher, l'érudit qui ne possède pas d'arme, mais qui a un ordinateur portable, une date limite et une boussole morale qui nécessite parfois un recalibrage.

Mise à jour de la plateforme – Version 4.7.12

(Obligatoire)

Cette mise à jour comprend plusieurs améliorations destinées à optimiser l'expérience utilisateur, l'intégrité des données et la conformité aux exigences évolutives en matière de rapports.

Nouveautés :

- Circuit de soumission simplifié (comprend désormais deux écrans de confirmation supplémentaires),
- Augmentation du nombre de caractères autorisés dans les champs narratifs obligatoires,
- Déconnexion automatique après trois minutes d'inactivité.

Problèmes connus :

- Les documents téléchargés peuvent ne pas s'afficher comme tels,
- Les courriels de confirmation peuvent arriver avant que la soumission ne soit terminée,
- Les messages d'erreur peuvent ne pas correspondre à des erreurs identifiables.

Remarques importantes :

- Les soumissions précédentes peuvent nécessiter une nouvelle soumission afin d'assurer leur compatibilité,
- Les brouillons enregistrés ne peuvent pas être récupérés une fois la soumission finale lancée,
- La documentation d'assistance a été mise à jour et peut différer du comportement du système,
- Les utilisateurs rencontrant des difficultés sont invités à consulter la section Aide avant de contacter le support. Les délais de réponse du support peuvent varier.

Nous vous remercions de votre coopération alors que nous continuons à améliorer la plateforme.

12. Le château fonctionne grâce à un travail invisible

Un récit allégorique du travail des étudiants des cycles supérieurs

Note de l'auteur
Ce chapitre adopte une forme allégorique pour examiner comment les institutions universitaires dépendent du travail largement invisible des étudiants des cycles supérieurs. En traduisant les pratiques familières de supervision et de recherche dans le langage de la littérature fantastique, il met en évidence comment la dépendance, l'attribution du mérite et la reconnaissance tardive sont normalisées comme une formation plutôt que reconnues comme un travail. Le cadre est fictif, mais les structures ne le sont pas.

Arrivée au Château

Personne ne naît au Château. Nous y arrivons par courrier.

« Félicitations », peut-on lire, faiblement éclairé par le clair de lune, « vous avez été accepté dans le programme de maîtrise en recherche magique ». La lettre promet découverte, transformation et appartenance. Elle ne mentionne pas qu'elle fonctionne également comme un sortilège contraignant.

À mon arrivée, on m'a attribué un bureau dans la cave du département de sorcellerie appliquée. À en juger par l'odeur de formaldéhyde et d'ambition oubliée, cet endroit avait autrefois servi de débarras. Sur la porte, quelqu'un avait apposé une affiche plastifiée : « **Espace de recherche pour les étudiants des cycles supérieurs** ». J'ai compris que cela signifiait que j'étais désormais un chercheur en formation. Il m'a fallu plusieurs mois pour comprendre que cela signifiait en réalité « elfe de maison avec une carte étudiante ».

Je n'étais pas seul. D'autres arrivaient chaque année, serrant leurs lettres, convaincus d'être entrés dans un monde d'idées. Nous étions répartis dans les départements selon des algorithmes obscurs et les délibérations du Comité de sélection, un organisme qui, selon la rumeur, consultait des tableaux budgétaires, des plans stratégiques et les alignements planétaires pendant les éclipses.

Notre travail était essentiel. Nous collections des données, rédigions des manuscrits, préparions des diapositives, gérions les autorisations éthiques, encadrions les nouveaux arrivants et veillions au bon déroulement des conférences. Une grande partie de ce travail était qualifiée de « développement professionnel ». Une autre partie était qualifiée d'« opportunité ». Très peu était qualifiée de « travail ».

La vie en dessous

Nous nous réunissions dans la salle de pause, une alcôve humide derrière un distributeur automatique enchanté qui distribuait parfois du café si vous chuchotiez le titre de votre thèse à l'envers pendant la pleine lune. Parfois, il distribuait également des lettres de refus de revues auxquelles vous n'aviez pas soumis d'article, une fonctionnalité connue sous le nom d'« évaluation préventive par les pairs ».

Là, nous nous comparions: qui avait été invité à réécrire une demande de subvention pendant le week-end; qui avait été invité à organiser une conférence sans figurer au programme; à qui on avait rappelé que la paternité de l'œuvre serait « réexaminée ultérieurement ». Nous parlions le langage de l'endurance. Tout le monde croyait que l'invisibilité était temporaire.

Les sorciers chevronnés expliquaient qu'il s'agissait d'un apprentissage. On apprenait en pratiquant. La reconnaissance viendrait plus tard, après la soutenance, après le post-doctorat, après le prochain cycle de financement. Le système était exigeant, mais équitable. Ou du moins nécessaire.

Le professeur Dumbledrake incarnait parfaitement cette logique. Il m'appelait « mon étudiant » en public et « toi, là » en privé. Lorsque des visiteurs venaient, il désignait mon poste de travail d'un sourire paternel. « Il fait un travail remarquable sous ma supervision », disait-il.

J'acquiesçais, puis je retournais dans l'ombre.

La proposition

Le tournant décisif est arrivé, comme c'est souvent le cas, sous la forme d'une opportunité.

Un nouvel appel à financement avait été annoncé : une initiative interdisciplinaire sur l'éthique magique transformatrice. Elle permettrait de financer le laboratoire de Dumbledrake pendant cinq ans. Dumbledrake était enthousiaste.

« J'aurai besoin d'une première ébauche pour lundi », avait-il dit.

Nous étions jeudi. Les voyages dans le temps avaient récemment été interdits par le Bureau de conformité chronologique en raison de préoccupations liées à des avantages injustes en matière de citations.

Dimanche soir, j'avais écrit quarante pages : cadre conceptuel, méthodologie, plan d'évaluation. Mon nom apparaissait discrètement à la toute fin de l'ébauche. Les noms des autres elfes qui avaient apporté leur aide figuraient dans les remerciements.

Le mardi, Dumbledrake m'avait convoqué.

« Excellent travail », m'avait-il dit. « Le Conseil a accepté ma proposition. »

Je jetai un coup d'œil à la page de couverture.

Chercheur principal : Professeur Dumbledrake

Cochercheur : Professeur McSage

Assistant de recherche : *(vide)*

« Vous apprendrez beaucoup de ce projet », avait-il ajouté gentiment.

C'est alors que j'ai compris le sortilège. L'invisibilité n'était pas un effet secondaire. C'était une caractéristique.

Une perturbation dans la hiérarchie

Le changement fit son apparition discrètement au Château, vêtu d'une robe légèrement trop grande et dotée de poches scandaleuses. Lyra Halloway, une nouvelle professeure adjointe, venait d'arriver des citadelles du nord, où les hiérarchies étaient plus horizontales et où les contrats comprenaient, selon certaines sources, des clauses autorisant le mot « non ».

Elle parlait trop vite, égarait sa baguette et, plus troublant encore, s'adressait directement aux elfes.

« Comment vous appelez-vous? » me demanda-t-elle.

Personne ne m'avait jamais demandé mon nom auparavant.

Elle remarqua l'analyse sur mon écran. Elle posa des questions. Elle écouta les réponses. Lorsqu'elle apprit qui avait rédigé la proposition, elle fronça les sourcils.

« C'est étrange », a-t-elle dit. « Pourquoi n'êtes-vous pas mentionné? »

Je lui ai expliqué le fonctionnement du système.

Elle rit, sans méchanceté. « Eh bien, cela semble inefficace. »

Lorsque son propre projet a été lancé, elle a insisté pour que je sois mentionné comme collaborateur. L'administration s'y est opposé (« les étudiants ne peuvent pas porter ce titre »), mais elle a trouvé une solution : inscrire à la place « collaborateur (en formation) ». C'était un détail. Mais mon nom est apparu.

Cela a perturbé l'équilibre.

Les sorciers chevronnés murmuraient que Lyra était naïve, qu'elle ne comprenait pas comment l'excellence était maintenue. Dumbledrake l'invita à prendre le thé, rituel de courtoisie visant à contenir les tensions.

« La hiérarchie est notre garantie de qualité », expliqua-t-il.

« Une orientation, oui », a-t-elle répondu. « Mais pas une servitude. »

« Nous sommes dans le monde universitaire », dit-il gentiment. « Pas dans celui de l'activisme. »

Elle fit un geste vers la cave. « Dites cela aux personnes qui maintiennent vos projets en vie. »

Pour la première fois, le regard de Dumbledrake suivit celui de Lyra.

Visibilité partielle

Il ne s'est rien passé de dramatique. Le Château ne s'effondre pas lorsqu'un sort s'affaiblit. Il s'adapte.

Un elfe a demandé à faire partie d'un comité. Un autre a paraphé des fichiers de données. Un troisième a refusé d'organiser une conférence sans que son travail soit reconnu. Rien de tout cela n'a bouleversé la hiérarchie. Cela a simplement introduit des tensions.

Certains en ont payé le prix. Les invitations se sont taries. Les courriels sont restés sans réponse. D'autres sont partis, cherchant du travail au-delà des murs.

Le Château a absorbé ces pertes avec efficacité.

Clôture du dossier

Dans le monde universitaire, l'invisibilité est rarement absolue, et la visibilité est rarement totale. La reconnaissance arrive de manière inégale, souvent trop tard, et est généralement présentée comme une générosité plutôt que comme allant de soi.

Le Château continue de fonctionner. Des propositions sont rédigées. Des crédits sont alloués. La formation est invoquée. Le système insiste sur le fait que tout cela est une préparation à un

avenir qui reste hors de portée. Ce qui soutient le système, ce n'est pas la cruauté, mais l'habitude – et l'accord tacite de traiter le travail invisible comme un rite de passage plutôt que comme une caractéristique structurelle. Le Château ne manque pas d'elfes et il faudrait que leurs efforts soient reconnus, que quelqu'un admette que le Château n'a jamais été dirigé uniquement par des sorciers.

Une fois les rôles établis, ils doivent être exercés. Dans les universités, la crédibilité est rarement affirmée directement; elle s'exprime à travers des documents.

Partie III – La performance

Documents, diapositives, subventions et autres formes de souffrance connexes

Cette section passe de la question de savoir qui occupe les rôles institutionnels à celle de savoir ce que ces rôles sont censés produire. Les diapositives, les citations, les subventions et les lettres servent de preuves que le travail – et le jugement – ont eu lieu. Ces documents rendent la vie universitaire visible, lisible et évaluable, traitant l'écriture, la présentation et la candidature non seulement comme une communication, mais aussi comme des performances à travers lesquelles la compétence, la crédibilité et la conformité sont démontrées.

Les chapitres qui suivent se concentrent sur la manière dont la forme prend souvent le pas sur le fond. Les documents s'étoffent pour signaler le sérieux, les diapositives se multiplient pour traduire la rigueur, et les candidatures deviennent des rituels de rejet anticipé. Le succès se mesure non seulement aux résultats, mais aussi au respect de conventions auxquelles peu de gens croient et que tout le monde reproduit.

Dans ce sens, la performance n'est pas une tromperie. Il s'agit d'une compréhension commune de ce qui compte comme travail et de la manière dont le travail doit être présenté pour être reconnu. Les coûts de cet arrangement sont répartis de manière inégale, mais sont tout de même largement normalisés.

13. La mort par PowerPoint

Comment le monde universitaire a appris à ne plus s'inquiéter et à apprécier la monotonie

Dans la vie, il y a peu de choses plus épuisantes que d'être coincé dans une salle de conférence pendant que quelqu'un lit un texte en vert lime sur une diapositive PowerPoint. Bonus si la police utilisée est Times New Roman ou Comic Sans. Double bonus si la personne le fait d'une voix monotone tout en agitant un pointeur laser au hasard sur l'écran et en cliquant sur 80 diapositives pendant une présentation de 20 minutes.

Les présentateurs disent toujours qu'ils « sauteront certaines parties ». Ils ne le font jamais. Il n'y a pas de saut. Seulement de la souffrance.

Bienvenue dans la conférence universitaire typique, où le savoir va mourir.

La communication est une compétence (surprise!)

Voici une idée folle : transmettre vos idées de manière claire et engageante devrait être considéré comme une compétence professionnelle de base. Révolutionnaire, je sais. On pourrait penser que, dans le monde universitaire, où la recherche, l'enseignement et l'engagement public sont notre pain quotidien, et parfois même nos hors-d'œuvre lors de cocktails, nous aurions trouvé le moyen de parler aux autres humains sans leur donner envie de se ronger les bras pour se divertir.

Et pourtant, nous y voilà. Piégés dans une autre conférence, en train de siroter un mauvais café (pourquoi a-t-il toujours le goût d'eau savonneuse caféinée?), le regard vitreux (quand nous ne sommes pas occupés à faire défiler notre fil d'actualité sur notre téléphone), faisant semblant d'écouter attentivement une présentation sur les nuances de la compréhension contemporaine de concepts obscurs qui intéressent cinq personnes dans le monde. Et les diapositives PowerPoint sont écrites en caractères jaune pâle de taille 11 sur fond bleu clair (donc illisibles) et manquent cruellement d'images pour distraire le public.

Ne vous méprenez pas, les conférences universitaires peuvent être formidables. Elles permettent d'échanger des idées, de renouer des amitiés, de nouer de nouvelles collaborations, en plus de permettre aux étudiants et jeunes chercheurs de lancer leur carrière. Elles sont aussi, parfois, source d'inspiration véritable. Cependant, pour chaque discours captivant ou présentation étudiante brillamment innovante, il y en a une douzaine qui sont ennuyeuses à mourir et qui donnent l'impression d'être une punition pour des péchés commis dans une vie antérieure.

Le problème n'est pas la recherche. Ce ne sont pas les personnes. C'est la présentation.

Plus précisément : c'est la mort par PowerPoint.

Mon histoire : crainte et tremblements

Mes étudiants ne me croient pas lorsque je leur dis que je n'ai pas toujours été un orateur confiant. Ils me voient aujourd'hui comme un extraverti accompli, l'une de ces personnes qui semblent apprécier qu'on leur tende un micro (ou qui s'en passent, car j'ai une voix qui porte et je suis facilement audible au fond d'un auditorium) et qui peuvent s'exprimer avec aisance dans n'importe quel contexte, quel que soit le lieu ou la taille de l'auditoire.

En réalité, jusqu'à ma première année de doctorat, j'étais angoissé à l'idée de faire des présentations en public. Donner une conférence invitée dans une salle de classe était une source

de stress, et présenter lors d'un congrès était tout simplement terrifiant. J'avais les mains moites et des sueurs froides coulaient le long de ma colonne vertébrale. Mes genoux tremblaient. J'avais l'impression d'être sur le point d'être exécuté plutôt que de présenter 15 minutes sur la bioéthique dans le cadre de mes recherches doctorales.

Qu'est-ce qui a changé? J'ai fait semblant. Littéralement. J'ai fait comme si j'étais quelqu'un d'autre.

Pas de manière cool, en utilisant une technique d'immersion, mais plutôt en adoptant la stratégie « faire semblant jusqu'à y arriver », née d'un pur désespoir. J'ai imaginé que j'étais un personnage, « Orateur confiant n° 1 », jouant le rôle de quelqu'un qui donne des conférences universitaires sans transpirer à grosses gouttes. Mon armure était psychologique : si la performance était mauvaise, ce n'était pas moi qui avais échoué. C'était le personnage. Mon vrai moi était en sécurité dans les coulisses, en train de siroter une tasse de camomille métaphorique.

Et voilà, ça a marché. Au fil du temps, j'ai cessé d'être terrifié. J'ai même commencé à y prendre plaisir. Principalement parce que j'ai réalisé que personne, *absolument personne*, ne prête autant attention à votre voix tremblante ou à votre sueur froide que vous le pensez.

Ils sont trop occupés à prier en silence pour que vous soyez un peu meilleur que le dernier intervenant, pour que vous les réveilliez de leur torpeur provoquée par l'ennui.

Les plus grands succès des présentations désastreuses

Soyons honnêtes : nous avons tous vécu des présentations désastreuses. Certains d'entre nous ont déjà été à la place des présentateurs. En passant, il est possible de se racheter. Permettez-moi de vous présenter quelques-uns des archétypes les plus courants dans le panthéon des désastres :

- **Le mur de texte :** Des paragraphes entiers sur une seule diapositive. Parfois en italique. Parfois en vert vif. Toujours illisibles, même depuis le deuxième rang. Et bien sûr, chaque ligne de texte doit être lue, car si elle n'était pas importante, elle ne figurerait pas sur la diapositive.
- **Le marmonneur :** Une voix basse, monotone et plate qui ne porte pas à plus de quelques mètres et qui endormirait les insomniaques. Même les blagues sont prononcées sur le même ton. Impossible de prendre des notes, car on n'entend rien – mais c'est peut-être une chance.
- **Celui qui est assis :** Il reste assis pendant toute la présentation, généralement derrière son ordinateur portable, et ne regarde presque jamais le public. C'est comme si le simple fait de se lever pour s'adresser à l'assemblée lui demandait un effort émotionnel trop important.
- **Le lecteur :** Il arrive avec un document qu'il lit pendant toute la conférence. Chaque mot. Le PowerPoint est un supplément qui est rapidement oublié et qui n'est plus synchronisé. Particulièrement nocif lorsqu'il est combiné avec *Le marmonneur* et *Celui qui est assis*.
- **Celui qui tourne le dos :** L'orateur lit directement à l'écran, présentant son sujet dos au public, comme s'il s'adressait aux dieux du HDMI. Le public a une vue imprenable sur l'arrière de sa tête, ce qui n'est pas très captivant.
- **Le cliqueteur :** Celui qui a un stylo nerveux qui fait « clic-clic-clic » tout au long de la présentation. Cela crée une bande sonore rythmée de clics lents et rapides, ponctuant

les différents moments de la présentation. C'est aussi captivant que le chant des sirènes, et le public cesse d'écouter la présentation. C'est une mort académique lente.

- **Le pointeur laser :** Cousin du *Cliqueteur* en ce sens qu'il a un besoin insatiable d'avoir quelque chose dans les mains. Mais pire encore, car il est face à l'écran la plupart du temps, comme *Celui qui tourne le dos*, et les mouvements apparemment aléatoires du pointeur peuvent provoquer des crises d'épilepsie, sans compter le risque d'aveugler accidentellement le public.
- **L'accumulateur :** Le professeur senior qui se présente avec 80 diapositives et déclare : « Je vais juste sauter celles qui ne sont pas pertinentes. » Surprise! Elles sont toutes jugées pertinentes sur le moment. *L'accumulateur* n'a pas de montre et refuse de céder la parole au président de la session. La session dure 30 minutes de plus et vous ratez votre train.

Ce ne sont pas des excentricités inoffensives. Ce sont les symptômes d'un problème plus profond : 1) nous sommes convaincus que ce que nous avons à dire est le summum de l'innovation, que tout le monde va nous suivre avec impatience, et 2) nous ne prenons pas la communication suffisamment au sérieux, estimant que le support est secondaire, que seul le contenu compte, pas la manière de le présenter.

Trop d'universitaires continuent à former leurs étudiants à la recherche et à la rédaction d'articles, mais pas à *présenter* ce qu'ils ont appris d'une manière que tout le monde, y compris leurs pairs, puisse comprendre ou trouver intéressante.

S'entraîner à parler

C'est pourquoi, dans mes propres cours, j'intègre systématiquement le développement des compétences en matière de présentation orale dans l'évaluation formelle. Les étudiants doivent faire des présentations de 15 à 20 minutes, sous la forme de présentation de congrès. Ils n'apprécient pas toujours cela au début, mais ils s'améliorent.

Lorsque mes étudiants de maîtrise et de doctorat doivent faire leur premier entretien d'embauche, une conférence invitée ou leur première présentation lors d'un congrès, je m'assois avec eux au préalable et nous répétons. Je leur donne des commentaires critiques. Je leur dis de poser leur stylo et d'arrêter de cliquer, je leur dis de se lever et de prendre le contrôle de l'espace. Je leur demande d'imaginer qu'ils sont en train d'avoir une conversation, et non de lire un script rédigé sous la contrainte, à 2 heures du matin, dans un état de panique alimenté par le café.

Lorsqu'ils font une présentation, ils ne se lancent pas à l'aveuglette, ils sont préparés.

Nous n'avons pas besoin que tout le monde devienne une grande vedette des conférences TED. Mais nous avons besoin de chercheurs capables d'expliquer leur travail sans provoquer d'ennui abrutissant ou de désespoir existentiel.

Un parcours PowerPoint : de la honte au minimalisme

Je l'avoue, j'ai été un maximaliste de PowerPoint. Animations complètes. Couleurs arc-en-ciel. Des blocs de texte entiers animés pour voler depuis la gauche comme s'ils étaient en mission. Je pensais être dynamique et innovant.

En réalité, je donnais simplement la migraine à tout le monde.

Au fil du temps, mes diapositives sont devenues plus simples. J'ai commencé à n'utiliser que quelques phrases par diapositive, complétées par des images. Puis je suis passé principalement à des images, souvent des dessins humoristiques, car la vie est trop courte pour se prendre au sérieux. Bien sûr, il arrive que quelqu'un ne comprenne pas la blague (surtout lorsqu'elle est traduite en temps réel de l'anglais vers le coréen – oui, cela m'est arrivé). Ce n'est pas grave. Je n'ai pas créé les diapositives pour eux, mais pour un large public. Et si je ris de mon propre sarcasme ou de ma propre blague, ils devraient peut-être en faire autant.

Aujourd'hui, je fais souvent mes présentations sans aucune diapositive. Je prépare un plan, je rédige quelques notes et je parle librement. Je privilégie un dialogue direct et je fais des pauses pour répondre aux questions pendant la présentation, pas seulement à la fin. Je discute avec les gens et nous explorons ensemble le sujet.

Les organisateurs de conférences ou de séminaires sont déstabilisés lorsque je leur dis qu'il n'y aura pas de PowerPoint. Il est fou de penser que les diapositives sont devenues la norme au point que le simple fait de parler est considéré comme innovant.

Il s'avère que cette approche est étonnamment efficace. Les gens écoutent. Ils posent même – accrochez-vous – beaucoup de questions.

Ainsi, lorsque je suis invité à participer à des tables rondes structurées selon le modèle traditionnel « chacun fait une présentation PowerPoint de 15 minutes », je milite pour le changement. Cinq minutes pour les déclarations préliminaires, pas de diapositives, puis une véritable discussion entre les participants et des questions du public. Les participants apprécient toujours cette suggestion, car cela leur évite de passer trois heures à préparer une présentation PowerPoint qui ne sera peut-être utilisée qu'une seule fois.

Cette approche semble presque criminelle dans certains contextes universitaires. Mais le public? Il est ravi. Car désormais, il participe à une conversation et n'est plus l'otage d'un énième monologue ponctué de puces.

Ce que nous pourrions être

Imaginez un monde où présenter vos recherches n'est pas une épreuve d'endurance, ni pour vous ni pour votre public. Un monde où nous formons les universitaires non seulement à ce qu'ils doivent dire, mais aussi à la manière de le dire pour que l'expérience soit captivante. Où les professeurs seniors abandonnent leurs opus de 80 diapositives au profit de cinq minutes captivantes qui suscitent un dialogue constructif et ouvrent de nouvelles perspectives au public.

Imaginez une conférence où les gens souhaitent assister à la session parallèle parce qu'ils savent qu'ils ne seront pas noyés sous un flot de jargon technique.

Imaginez une culture universitaire qui considère la communication non pas comme une compétence secondaire, mais comme une compétence nécessaire, essentielle et un gage d'excellence.

Ce n'est pas impossible. Nous devons simplement convenir collectivement que nous en avons assez de mourir à petit feu à cause de PowerPoint.

En conclusion : finis les paragraphes verts

Que cela soit un signal d'alarme. Si votre PowerPoint contient plus de texte qu'un article Wikipédia, il est temps de le réviser. Si vos étudiants donnent des présentations nerveuses, hésitantes et marmonnées, il est temps de leur enseigner comment faire. Si votre propre présentation professionnelle comprend 40 diapositives et un pointeur laser, il est temps de reconsidérer votre approche.

Car quelque part, quelqu'un est coincé dans une salle de conférence, regardant un professeur lire mot pour mot une diapositive verte, en se demandant si le monde universitaire n'était pas une erreur.

Ne les faisons pas souffrir.

Discutons ensemble. Avec des mots. À voix haute. De préférence debout.

Et quoi que vous fassiez, s'il vous plaît, pour l'amour de tout ce qui est savant et bon, **pas de paragraphes écrits en vert. Jamais.**

14. Les citations funestes

Une méta-narration en un acte, plusieurs notes de bas de page et absolument aucune cohérence interne

Note de l'auteur
Ce chapitre examine les pratiques de citation comme une forme de signalisation institutionnelle plutôt que comme une nécessité scientifique. Lorsque les références se multiplient au-delà de leur fonction explicative – submergeant le texte, affirmant leur autorité par leur volume ou revenant sans cesse aux mêmes sources –, la citation devient une performance à part entière. Ce qui suit aborde ces excès par l'exagération, traitant la citation non pas comme un exercice technique neutre, mais comme une pratique culturelle capable de générer ses propres formes distinctives d'absurdité.

Dans lequel notre personnage principal rencontre quelque chose qui est bibliographiquement impie

Le premier signe que quelque chose n'allait pas – de manière catastrophique, cosmique, susceptible de mettre fin à sa carrière – est apparu un mardi matin, peu après le café, mais avant que l'angoisse existentielle de la journée n'ait atteint son paroxysme.

Monsieur Hortensius Blight, professeur de quelque chose, vétéran de dix-sept demandes de subvention rejetées et d'innombrables manuscrits refusés, a ouvert sa boîte de réception et y a trouvé un message intitulé : « Manuscrit renvoyé avec des révisions mineures (problèmes majeurs) ».

« Révisions mineures ». Cette expression était un code académique pour « Nous voulons que vous souffriez, mais poliment ».

Il a cliqué.

La note de l'éditeur disait : « Cet article est maudit. Veuillez ajuster les citations. »

Une note de bas de page apparut immédiatement sous la phrase – bien que le format du courriel ne *prenne pas en charge* les notes de bas de page – s'étendant sur l'écran comme une espèce envahissante :

> [1] Nous avons le regret de vous informer que nous ne pouvons accepter les manuscrits dont les références se réorganisent spontanément en un ruban de Möbius. Nos correcteurs ont été exposés à des boucles de références non euclidiennes et ne s'en sont pas encore remis.

« Ah », soupira Hortensius. « Pas encore. »

Il avait espéré que la malédiction avait pris fin après la débâcle du mois dernier, au cours de laquelle une seule note de bas de page avait englouti tout un numéro spécial de *Réflexions transdisciplinaires sur les paradigmes interprétatifs post-structurels*.

Mais non. La malédiction était devenue plus forte.

I. Le manuscrit qui refusait de se comporter correctement

L'article, intitulé « Une analyse approfondie des analyses approfondies des analyses », était censé être simple et soigné. Une publication rapide pour améliorer son indicateur de citation.

Quelque chose qui ferait bonne impression dans la mise à jour annuelle de son CV, à côté de « collégialité » et « service ».

Mais lorsqu'il fit défiler la liste des références, celle-ci se mit à pulser. Quelque chose à l'intérieur respirait. Une citation clignotait.

Plus précisément, la citation **n° 17**, qui insistait pour apparaître comme suit :

17. Blight, H. (à paraître). « Les citations funestes : Réflexion autoethnographique sur l'expérience de me lire moi-même ». *Revue en attente*, n.d.

« C'est impossible », marmonna-t-il. « Je n'ai pas écrit cela. »

La référence s'éclaircit la gorge – *en italique* – et murmura : « *Voir Blight (à paraître)*. »

« Se voir soi-même? » s'écria-t-il. « Ce n'est pas ainsi que fonctionnent les citations! »

La citation murmura à nouveau : « Voir également Blight (en préparation), Blight (soumis), Blight (révisé et resoumis), et Blight et coll. (2027), où "et coll." fait exclusivement référence aux personnes qui vous sont redevables. »

Hortensius tenta de supprimer la référence. Elle réapparut avec un titre plus long : « Les citations funestes : Une théorie ancrée expliquant pourquoi je suis régulièrement cité (principalement par moi-même) ».

Il tenta à nouveau de la supprimer. Elle réapparut avec un DOI. Puis elle s'ajouta elle-même en note de bas de page.

La note de bas de page commença à citer sa propre note de bas de page. La note de bas de page 1 le renvoya à la note de bas de page 7, qui renvoyait à la note de bas de page 1, créant ainsi une courbe temporelle fermée de non-sens académique. L'ordinateur émit un sifflement. Un trou de ver se décrivit lui-même au format APA.

Il était clair qu'il avait besoin d'aide.

II. La réunion départementale sur l'autoréférence excessive

Brève digression, sur ordre du Comité narratif

Le professeur Blight s'est glissé dans la réunion hebdomadaire du département, espérant que quelqu'un – n'importe qui – saurait comment interrompre une boucle de citations récursive avant qu'elle n'atteigne la conscience.

Ce fut sa première erreur.

La réunion avait déjà commencé à sombrer lentement dans le chaos. Le professeur Garfunkel prenait la parole, ce qui signifiait au moins trois digressions autobiographiques et douze autocitations par minute.

« Comme je l'ai soutenu dans Garfunkel 1997a, 1997b, 1998; et comme je l'ai développé plus en détail dans la biographie non autorisée écrite par un ancien postdoctorant – voir Garfunkel (2003c) – » …

Une main se leva. Celle du professeur Penrose, spécialiste en éthique, sous-spécialiste en obstruction des comités :

« Point de procédure. La citation correcte serait Garfunkel *et coll*. (1998), bien que, comme d'habitude, les "et coll." soient des étudiants de cycle supérieur qui ont réellement effectué le travail. »

Garfunkel lança un regard noir. « Je rappellerais au Comité que Penrose se plaint toujours d'être "et coll." parce que son nom commence par P. Un destin alphabétique malheureux. »

Une petite émeute éclata parmi les collègues dont les noms commençaient par S-Z.

Ils exigèrent la justice alphabétique. Ils proposèrent un « système de référencement alphabétique inversé ». Quelqu'un cria : « Libérez les Z! »

Au milieu des cris, un haut-parleur se mit à grésiller. La voix du directeur du département résonna de manière inquiétante : « Quelqu'un veut-il bien adopter la motion 17-4 : *Que tous les professeurs cessent de se citer eux-mêmes dans les réunions du département plus d'une fois par phrase déclarative*. »

La motion a été rejetée faute d'avoir été appuyée – tout le monde était trop occupé à se citer soi-même.

Le professeur Blight s'est éclipsé discrètement. Il avait besoin de quelqu'un de plus sensé.

C'est ainsi qu'il s'est retrouvé à rendre visite à...

III. La cabale des citeurs mutuels

Au sous-sol de l'ancien bâtiment de la faculté se trouvait une porte marquée : **« Avancement de la recherche et autres opérations délicates ».**

À l'intérieur, l'air sentait légèrement l'ambition et l'encre d'imprimante. Un demi-cercle de chercheurs était assis autour d'une table, se passant des citations formatées comme s'il s'agissait de contrebande.

« Ah », dit une grande silhouette vêtue d'un col roulé noir. « Un nouveau venu. »

« Voici la Cabale », murmura la personne à côté de Blight. « Nous nous citons les uns les autres. Exclusivement. Systématiquement. De manière contraire à l'éthique. »

L'homme au col roulé fit glisser une pile d'articles vers Blight.

« Citez tout cela dans votre prochain article, dit la silhouette, et nous vous garantissons une augmentation de votre indicateur de citation d'ici vendredi. »

Blight mélangea la pile. Les articles lui étaient tous... familiers. Trop familiers.

Blight et Col roulé (2023),

Col roulé et Blight (2024),

Col roulé, Blight et Col roulé Jr. (2024),

Blight et coll. (sous presse),

Blight et coll. (en cours de réexamen),

Blight et coll. (retiré en attendant le litige).

« Mais je n'ai rien écrit de tout cela », protesta-t-il.

« Vous le ferez », répondit Col roulé. « Ou plutôt, vous l'avez déjà fait. Ou vous le referez. La stabilité temporelle n'est pas une condition requise pour l'intégrité des citations. »

Une autre silhouette se pencha. « Souhaitez-vous souscrire à notre offre d'amélioration du facteur d'impact? Vous bénéficierez d'une réduction si vous m'ajoutez comme auteur principal. »

« Je souhaite simplement corriger ma liste de références », murmura Blight.

« Oh », dit Col roulé. « Dans ce cas, vous devez vous adresser à la Mort. »

IV. La note de bas de page devenue texte principal

Le bureau de la Mort n'était pas facile à trouver.

Blight erra dans un labyrinthe académique : le *Scriptorium des notes de bas de page infinies* (où les juristes rédigeaient des annotations plus longues que les textes qu'ils annotaient), la *Salle des revues de littérature non pertinentes* (« une revue complète de la littérature sur les pistes cyclables en Finlande urbaine... qui n'est pas pertinente pour cet article sur l'ADN mitochondrial, mais qui renforce l'introduction ») et l'*Arène des citations incontrôlées* (où chaque universitaire était légalement tenu d'inclure une citation de quatre lignes tous les deux paragraphes, qu'elle soit pertinente ou non).

Un panneau lui indiqua enfin le chemin :

→ Éditeur en chef, la Mort.
→ Récolte de manuscrits.
→ Articles rejetés avant d'avoir atteint l'étape de l'évaluation par les pairs.

Il frappa.

Une voix tonna : « ENTREZ, CHER CHERCHEUR! »

La Mort était assise derrière un bureau couvert de manuscrits rejetés, brandissant une faux entièrement composée de crochets aiguisés de style Vancouver.

« Qu'est-ce qui vous amène ici? »

« Mes références sont maudites, expliqua Blight. Elles se citent elles-mêmes. Elles contredisent le temps. Elles se multiplient. »

La Mort acquiesça. « C'est courant dans le milieu universitaire. Montrez-moi. »

Blight sortit le manuscrit. La Mort l'ouvrit à la page 12 puis fronça les sourcils.

« Cette note de bas de page est en train de monter un coup d'État. »

« Quoi? »

La Mort désigna la note de bas de page n° 3, qui gonflait et s'enroulait autour des marges comme du lierre.

La Mort lut à haute voix : « 3. Cette note de bas de page n'est pas satisfaite de son existence subordonnée et revendique la domination sur l'ensemble du manuscrit. Pour l'argumentation complète, voir la note de bas de page 3.1. Pour la réponse, voir la note de bas de page 3.2. Pour la réfutation, voir... »

La page se transforma en une annexe de style juridique. Les annexes se transformèrent en sous-annexes. Un comité de notes de bas de page se réunit et adopta des motions.

« Ah oui, soupira la Mort, le problème classique de la rébellion hiérarchique. J'ai déjà vu une section Méthodes prendre le contrôle d'une Discussion. »

Il se pencha en arrière. « La seule solution est de normaliser vos citations. »

Blight pâlit. « Normaliser? À un seul style? »

« Oui », dit la Mort d'un ton grave. « Vous devez choisir. »

V. Le Conseil des styles de citation en guerre

La Mort conduisit Blight dans une grande salle où les styles de citation étaient rassemblés comme des factions médiévales rivales.

Au fond se tenait Vancouver, resplendissant dans son armure cliniquement stérile, chaque référence numérotée comme un bataillon.

À côté d'eux, APA se prélassait dans des robes pastel, chuchotant à propos du « biais de récence » et de « l'indentation appropriée ».

MLA apparut dans une écharpe flottante, tenant une plume trempée dans de l'encre artisanale.

Chicago dormait dans un coin.

Une bannière disait : « CHOISISSEZ VOTRE STYLE. CHOISISSEZ VOTRE DESTIN. »

APA s'avança. « Vous devriez vous joindre à nous », dit-elle. « Nous accordons une grande importance à la date. À son parcours émotionnel. À son arc narratif. »

MLA renifla. « Je vous en prie. Vos parenthèses sont grotesques. »

Vancouver grogna : « Ordre. Précision. Obéissance. Chiffres. Pas d'ego d'auteur. »

MLA rétorqua : « Flatter l'ego de l'auteur est *essentiel.* »

Chicago s'est réveillé brièvement pour offrir des conseils non sollicités.

Une dispute a éclaté presque immédiatement. APA a lancé des parenthèses comme des étoiles ninja. MLA a riposté avec des italiques ornés. Vancouver a chargé avec des exposants numérotés. Chicago a tenté de négocier, mais tout le monde l'a ignoré.

Blight a regardé, horrifié, les notes de bas de page exploser en nuages de polices à empattement.

La Mort s'est tournée vers lui. « Vous voyez le problème. »

« Comment choisir? » demanda Blight.

« Vous devez sélectionner un style et vous y tenir pleinement. »

Blight hésita. « Y a-t-il... une autre solution? »

La Mort soupira. « Il *y avait* autrefois un style unifié. Un rêve utopique. Un format si élégant, si concis, si humain... »

Blight se pencha en avant.

« ... mais ensuite, les économistes s'en sont mêlés. »

VI. La trahison du groupe d'appartenance

Alors que la bataille des citations faisait rage, une nouvelle présence apparut dans la salle : un groupe de puristes disciplinaires machos portant des coudières faites de pure confiance en soi.

Leur chef déclara : « Nous ne citons que les membres de notre cercle. Nous ne reconnaissons que nos héros. Nous rédigeons des introductions qui prétendent que personne n'a jamais étudié ce que nous étudions, même si c'est le cas, de manière approfondie, et dans de meilleures revues. »

La Mort gémit. « Pas le groupe d'appartenance disciplinaire. »

Ils scandèrent :

« Toutes les connaissances qui nous ont précédés sont obsolètes! »

« Nous remodèlerons la littérature à notre image! »

« Nous nous citerons les uns les autres jusqu'à la fin des temps! »

Blight recula. « C'est de la folie. »

La Mort répondit : « C'est le monde universitaire. »

VII. L'effondrement final

Le document maudit, offensé d'être ignoré, commença à se dilater dans le sac de Blight. Les références s'échappèrent comme des spores.

La boucle de citations récursive tournait de plus en plus vite.

Un trou de ver s'ouvrit dans le plafond.

Une singularité en forme de note de bas de page se forma.

Les chevaliers de Vancouver tombèrent dedans.

La Mort s'écria : « Standardisez vos références ou le multivers s'effondrera! »

Blight brandit le manuscrit. « Je choisis... »

Soudain, un pied géant descendit du ciel, écrasant toute la scène.

VIII. Après l'écrasement

Une voix grinçante se fit entendre : « Et maintenant, passons à quelque chose de complètement bibliographique. »

Blight sortit en rampant de sous le pied, étourdi, mais vivant. La Mort se recomposa avec la dignité de quelqu'un habitué à être écrasé.

« Alors, dit la Mort en époussetant ses vêtements, quel style choisirez-vous? »

Blight réfléchit. Il médita, considéra les conséquences. Puis il dit : « Je n'en choisis aucun. »

La Mort se figea.

« Je rejette la tyrannie de l'orthodoxie des citations. Je rejette le fléau de l'égocentrisme autoréférentiel. Je rejette les groupes d'appartenance disciplinaires, les cartels de citations, les extorqueurs de facteurs d'impact, les militaristes des notes de bas de page et les puritains de Vancouver. »

La Mort plissa les yeux. « Alors... que comptez-vous faire? »

Blight prit une profonde inspiration. « Je vais simplement... écrire clairement. »

Un silence s'installa.

La Mort murmura : « Vous êtes un monstre. »

IX. Les rapports des évaluateurs

Blight resoumit le manuscrit.

Deux semaines plus tard, la décision arriva.

Évaluateur 1 : « J'ai apprécié cet article, mais j'ai trouvé les arguments insuffisamment développés. Veuillez ajouter 147 citations, dont 12 de moi. »

Réviseur 2 : « Je rejette par principe tout manuscrit qui ne respecte pas strictement les directives de formatage que je préfère personnellement. »

Réviseur 3 : « Je n'ai pas lu l'article, mais je le rejette quand même. »

Éditeur en chef : « Décision : rejet. Motif : manque d'engagement adéquat avec la littérature (en particulier les travaux de l'éditeur en chef). »

Blight soupira. Il savait que la malédiction ne serait jamais vaincue. Mais quelque chose en lui semblait plus léger. Plus libre. Libéré du fardeau des acrobaties bibliographiques inutiles.

Il ouvrit un nouveau document, tapa un titre simple et recommença.

Cette fois, les références restèrent silencieuses. Pendant près de dix minutes.

Puis la référence n° 1 clignota.

Épilogue

La plupart d'entre nous essayons d'ignorer le chaos. Nous continuons à lire, à écrire, à enseigner aux étudiants comment naviguer dans des listes de références qui ressemblent étrangement à des scènes de crime. Les pratiques de citation ont dérivé vers une étrange zone grise sur le plan moral : ce n'est pas tout à fait de la mauvaise conduite, ce n'est pas tout à fait inoffensif, et ce n'est pas tout à fait réparable par de meilleurs modèles.

Les schémas sont familiers : des cliques disciplinaires qui ne se citent qu'entre elles, des universitaires chevronnés qui traitent la liste de références comme un monument à leur propre immortalité, des citations en bloc si longues qu'elles menacent l'intégrité structurelle, et des manuscrits dont les notes de bas de page semblent croire qu'elles mènent la danse. L'ordre alphabétique pénalise tous ceux qui viennent après le « R »; Vancouver pénalise tous ceux qui aiment les noms; l'APA pénalise tous ceux qui croient en la dignité esthétique.

Derrière l'humour se cache une véritable lassitude. Les citations façonnent le pouvoir. Elles déterminent quels travaux sont mémorisés, lesquels sont enterrés, quelles carrières s'accélèrent

et lesquelles disparaissent dans la vaste masse avide des « et coll. » ou « et al. ». Prétendre le contraire est une farce en soi.

Peut-être que la satire est la seule façon honnête d'aborder la section des références à ce stade : avec un sourire, un soupir et le faible espoir que le fait de nommer l'absurdité puisse l'empêcher de devenir autonome. Ou du moins de s'effondrer complètement.

15. Je déteste rédiger des demandes de subvention

Nécessaire, chronophage, épuisant et théâtral

Ce n'est pas un titre très original, je le reconnais. Cependant, c'est la vérité. Je n'aime pas rédiger des demandes de subvention.

Oui, je comprends que cela fait partie de mon travail de professeur d'université et que c'est le principal moyen de financer nos recherches, de soutenir nos étudiants et de renforcer notre crédibilité et nos capacités. Dans le contexte actuel du financement, où les bourses sont de plus en plus compétitives, les subventions sont souvent le seul moyen réel de financer le travail de nos étudiants et de les aider à gagner un salaire, aussi maigre soit-il, qui leur permette de subvenir à leurs besoins.

Je comprends. Les subventions sont essentielles. Mais je déteste toujours rédiger des demandes de subvention.

La rédaction de demandes de subvention n'est pas simplement une autre forme d'écriture académique. Ce n'est pas créatif. Ce n'est pas inspirant. Cela ne prétend même pas être un espace d'exploration ou d'expérimentation. C'est un exercice bureaucratique rigide qui parvient à être à la fois extrêmement détaillé et exaspérant tant il est ambigu, et qui est structuré de manière à vous donner l'impression que vos travaux (et parfois votre valeur) sont jugés par des personnes qui ne liront peut-être même pas au-delà de la quatrième page.

Pour tout ça pour quoi? Une infime chance que votre projet soit l'un des rares à passer le cap des subventions, qui sont de plus en plus rares.

Le retour sur investissement… ou son absence

Soyons honnêtes au sujet de l'aspect économique des demandes de subventions. Même une demande de subvention modeste de 5 000 à 10 000 dollars pour une étude pilote peut prendre des jours, voire des semaines, à monter.

Il faut trouver une idée accrocheuse, rédiger quelques pages de texte détaillé, fournir un budget, constituer une équipe diversifiée et mobiliser des partenaires pour démontrer la faisabilité du projet. Même pour ces petites subventions, il faut parfois des lettres de recommandation, notamment de votre directeur de département ou de votre doyen. Vous devez joindre un CV succinct, qui ne doit contenir que les informations pertinentes au thème spécifique du concours.

Ce qui est pervers, c'est que le temps investi par les équipes de recherche pour rédiger une petite demande de subvention, s'il était monétisé, dépasserait le montant total des fonds accordés.

Pour une subvention pluriannuelle de plusieurs centaines de milliers de dollars, les équipes de recherche peuvent facilement passer plusieurs mois à rédiger. C'est pratiquement un travail à plein temps mais sans aucune garantie de succès. Et il y a les coûts d'opportunité perdue : tout le temps passé à rédiger une demande de subvention est du temps qui n'est pas consacré à la rédaction d'articles qui auraient de bonnes chances d'être publiés et qui auraient un impact positif tant sur la diffusion des connaissances que sur l'évolution de carrière.

Vous acceptez donc de consacrer votre temps, vos idées, votre énergie émotionnelle et mentale à la rédaction d'un document qui ne sera peut-être jamais examiné sérieusement. Et même si vous obtenez un retour lorsque la demande de subvention est rejetée, celui-ci peut être

frustrant et vague : « justification peu claire », « nouveauté insuffisante », « impact incertain » ... Autrement dit, « nous avons reçu 200 demandes et n'en avons retenu que 12 et les évaluateurs n'avaient plus l'énergie nécessaire pour formuler des commentaires ». Les évaluateurs sont des chercheurs qui effectuent ce travail par engagement envers la communauté scientifique, sans réel avantage pour leur propre carrière – c'est aussi du temps perdu pour eux.

La rédaction d'une demande de subvention n'est pas une quête de découverte. C'est un acte d'espoir et de conformité.

La bureaucratisation et le triple langage des formulaires de candidature

Au Canada, le processus de demande de subvention a pris une ampleur considérable. Une bureaucratisation rampante serait une façon généreuse de le décrire. Ce qui était autrefois un formulaire et une proposition est aujourd'hui un parcours du combattant fait d'onglets, d'annexes, de cases à cocher, de formulaires institutionnels, de lettres de soutien, de déclarations EDI, de justifications budgétaires, de déclarations d'impact environnemental (même pour des travaux qualitatifs en sciences sociales!) et de trois versions différentes de votre résumé en fonction du public : les évaluateurs scientifiques, le grand public et le bureaucrate imaginaire qui ne s'exprime apparemment qu'en utilisant des mots à la mode au futur vague.

Pire encore, la tendance est au changement de plateforme. C'est comme si chaque organisme subventionnaire expérimentait sa propre interface sur mesure : une étrange plateforme semi-numérique composée de fichiers PDF qui ne fonctionnent qu'avec Adobe Reader (mais pas la version Mac), de feuilles de calcul Excel avec des onglets codés par couleur et un formatage conditionnel qui ne fonctionne pas si vous regardez le document un peu trop longtemps, et de sites web datant du début des années 2000 qui ne sont pas compatibles avec les navigateurs modernes.

Et puis il y a le contenu lui-même : répétez la même chose de trois manières différentes, dans trois sections différentes. Chaque section et sous-section a un nombre de mots différent. Il ne s'agit pas de directives flexibles, mais de contraintes rigides : dépassez d'un caractère et vous ne pouvez pas enregistrer la page. Commencez à couper.

La créativité bureaucratique : la pire qui soit

Ce qui est particulièrement irritant, c'est qu'on attend de nous que nous soyons *créatifs*, que nous proposions des recherches audacieuses, innovantes et percutantes, mais qui soient également réalisables (n'envisagez même pas d'être expérimental ou de prendre des risques élevés!). Et nous devons faire tout cela *dans le cadre* d'une structure hyper contraignante, où il faut cocher des cases.

Soyez visionnaire, mais restez cohérent. Soyez original, mais conformez-vous au modèle. Donnez une image interdisciplinaire, inclusive et pertinente sur le plan politique, mais veillez à ce que vos mots clés correspondent aux priorités thématiques actuellement en vogue auprès de l'organisme de financement. Vous obtiendrez des points supplémentaires si vous pouvez prétendre transformer la mobilisation des connaissances grâce à une série TikTok narrée par un partenaire communautaire – mais vous devrez démontrer que vous avez une expérience avérée et des exemples réussis d'un tel transfert de connaissances innovant, sinon, vous perdrez des points.

Vous devez également démontrer que votre équipe est parfaitement composée : interdisciplinaire, multi-institutionnelle, bilingue si possible, avec au moins un jeune chercheur, un postdoctorant et, idéalement, une personne issue d'un groupe historiquement sous-représenté. En principe, cela est tout à fait acceptable. Je suis tout à fait favorable à la recherche inclusive. Mais dans la pratique, cela peut signifier nommer des personnes qui ne sont pas réellement impliquées dans le projet. On finit par rédiger des collaborations fictives pour étoffer l'équipe, en rendant service à des collègues en incluant leur nom, et en étant à son tour inclus dans d'autres subventions que l'on ne verra jamais.

Quid pro quo académique.

Qu'y a-t-il dans un nom?

Dernièrement, j'ai aidé des collègues et des étudiants à remplir des demandes de subvention, ce qui est un peu moins pénible et souvent plus gratifiant, même si les chances de réussite sont tout aussi minces. Exemple concret : avec l'une de mes étudiantes, nous avons rédigé une demande de subvention pour un programme ministériel qui correspondait parfaitement à sa recherche doctorale. Mon étudiante a effectué tout le travail, du début à la fin. Pourtant, j'ai dû être le chercheur principal, car mon étudiante n'était pas éligible et n'aurait pas été considérée comme crédible. C'est ainsi qu'est intervenu le chercheur senior rassurant et crédible qui n'avait ni conçu le projet ni rédigé la demande de subvention.

J'étais ravi de le faire, et j'ai en fait contribué à la rédaction d'une grande partie de la demande de subvention, en remaniant certaines sections et en mettant à profit mes décennies d'expérience. Mais toutes les idées de fond étaient celles de mon étudiante, car il s'agit de son projet.

De telles exigences en matière de subventions créent une situation étrange, un mélange entre paternité intellectuelle et autorité, où le statut institutionnel est la monnaie d'échange et où la supervision consiste à prêter sa signature.

Et ne me lancez pas sur les appels à projets dits « à haut risque ». Ceux-ci sont présentés comme destinés à des projets audacieux et novateurs, mais ils sont parmi les plus compétitifs et les plus arbitraires. J'ai participé à plusieurs projets de ce type et j'ai vu des idées brillantes rejetées d'emblée, tandis que d'autres projets franchement médiocres et beaucoup plus conservateurs ont été financés, généralement soumis par ceux qui ont le mieux joué le jeu. Pas nécessairement par ceux qui font les meilleures recherches, mais par les meilleurs en rédaction de demandes de subvention. On en vient à se demander ce que ce jeu récompense réellement.

Un mal nécessaire ou simplement un mal?

En fin de compte, rédiger des demandes de subvention n'a pas grand-chose à voir avec la recherche. Il s'agit de vendre une idée qui n'a pas encore vu le jour à des personnes qui n'ont pas forcément le temps, l'expertise ou l'envie d'en voir la valeur. À moins, bien sûr, que vous ne soyez pris dans le cercle vicieux de la rédaction de demandes de subventions pour financer des recherches déjà terminées. Si vous ne pouvez pas démontrer que vous disposez de « données préliminaires » ou de « premiers résultats » positifs, votre projet n'est pas considéré comme convaincant ou susceptible de réussir. Vous prétendez donc que vous faites quelque chose de nouveau, même si vous ne faites que présenter un travail presque terminé, afin de pouvoir poursuivre votre programme de recherche. C'est totalement contraire à l'éthique et aux règles, mais c'est aussi extrêmement courant et le résultat de structures d'incitation perverses.

Même dans les meilleures conditions, la rédaction d'une demande de subvention relève en quelque sorte de la fiction : elle est spéculative, ambitieuse, à la limite de l'absurde. Mais, contrairement à la fiction, je ne trouve aucun plaisir à rédiger ou à lire ce type de textes. Il n'y a pas de joie. Seulement de la stratégie, de l'endurance et des tableaux Excel.

C'est un mal nécessaire, surtout si nous voulons payer nos étudiants, mener à bien nos projets et progresser dans notre carrière. Mais cela ne rend pas cette tâche agréable. Ni saine. Ni propice à la créativité intellectuelle.

Donc oui, je déteste rédiger des demandes de subvention. Mais je continuerai à le faire car je crois en la recherche et aux personnes qui la mènent – même si le système me donne envie de jeter mon ordinateur portable par la fenêtre.

16. Guide Jabberwockien pour une mauvaise écriture

Éliminer les clichés, le jargon et le brouillard des notes de bas de page

Note de l'auteur
Ce chapitre examine comment la rédaction institutionnelle dérive vers la verbosité, le jargon et l'excès syntaxique, produisant des textes qui obscurcissent le sens tout en signalant l'autorité. En exagérant ces tendances par une distorsion linguistique délibérée, il traite la mauvaise rédaction non pas comme un échec individuel, mais comme une pratique culturelle renforcée dans les contextes universitaires, corporatifs et gouvernementaux. La prose qui en résulte est intentionnellement difficile à lire, s'inspirant de l'univers de Lewis Carroll – tant par l'invention lexicale que par des situations absurdes rappelant les épopées de ses personnages – et reflétant l'expérience que ce type de rédaction impose régulièrement à son public.

. . .

C'était la revue par les pairs, et les résumés-thèses
S'embrouillassaient en verbes-fumées;
Tout flouy étaient les revues-littéraires,
Et les notes pleuraient dans la glue-jargonnaire.

Méfiez-vous du Jabberwock, mes amis, avec sesquipédalien et sa prose qui s'enroule comme du lierre autour d'un mur de sens qui s'effrite.

Au cours de mes années en tant que professeur, en lisant les essais de mes étudiants – et, plus alarmant encore, en tant qu'éditeur lisant les manuscrits soumis à la *Revue canadienne de bioéthique* –, j'ai vu les mêmes monstres sortir leur tête hideuse : des phrases qui s'étendent sur une demi-page, des paragraphes qui n'en finissent pas et un besoin compulsif de parsemer les textes de concepts et de jargon comme des confettis lors d'une fête d'anniversaire. Si certains textes sont clairs, élégants, voire agréables à lire, d'autres sont si denses et opaques qu'ils semblent conçus pour obscurcir plutôt que pour éclairer. Ce n'est pas seulement un problème étudiant, c'est un problème systémique dans le monde universitaire (et au sein du gouvernement), où la complexité est trop souvent confondue avec la crédibilité, et où la clarté est sacrifiée sur l'autel de la pseudo-élégance.

Ce billet est une expédition ludique, mais pertinente, dans la forêt enchevêtrée de la mauvaise écriture, où nous rencontrerons les bêtes qui rendent la prose universitaire illisible et, ce faisant, nous apprendrons à les terrasser.

Les premiers paragraphes : là où la pensée meurt

« De nos jours, la recherche universitaire est de plus en plus confrontée à l'impact problématique des subjectivités mondialisées à travers le prisme post-dialectique de l'altérité épistémique. »

Bien. Maintenant, traduisez cela en français.

Le paragraphe d'introduction est le chant funèbre cérémoniel de l'écriture académique. Il adore invoquer le Clichésnatch avec des expressions telles que :

- « Depuis des temps immémoriaux... » (une manière polie de dire « nous n'avons pas de sources » et d'admettre n'avoir aucune idée de la manière de commencer son texte),
- « Il est largement admis... » (par qui? Votre chat?),

- « Aujourd'hui plus que jamais... » (un appel à l'urgence intemporel, mais toujours vague),
- « Cet article cherche à explorer... » (personne ne vous en empêche, allez-y).

Ces introductions ne sont pas écrites, elles sont jouées. Comme un monologue poussiéreux qui espère paraître profond en utilisant suffisamment de mots multisyllabiques pour créer un brouillard impénétrable.

Je dis systématiquement à mes étudiants qu'une introduction est comme un résumé, mais en plus détaillé. Vous commencez par une « accroche » ou un énoncé du problème, puis vous donnez quelques informations générales sur la pertinence du sujet, vous fournissez un bref contexte, vous expliquez votre méthode ou votre approche du problème spécifique que vous allez aborder, vous excluez les questions connexes que vous n'allez pas traiter, puis vous concluez par les messages clés à retenir du texte.

« Un texte académique n'est pas un roman policier! » Dans l'introduction, nous avons besoin de savoir qui est le meurtrier, son mobile, comment le crime a été commis et où, l'arme utilisée, etc. « C'était le colonel Moutarde dans la bibliothèque, avec le chandelier! » – une référence au jeu de détective Clue.

Le suspense que nous attendons d'un roman, dans le contexte de l'écriture académique, réside dans l'enthousiasme suscité par le résumé et l'introduction, qui nous donne envie de poursuivre la lecture pour découvrir comment l'auteur va développer les arguments qu'il a présentés au début et nous convaincre de ses conclusions.

Charabia jargonneux et guerre au sens

C'est là que réside le véritable danger : le ventre gonflé d'une mauvaise prose.

Dans le monde universitaire, nombreux sont ceux qui pensent trop souvent que la clarté est un signe de faiblesse, qu'elle est inélégante et peu sérieuse. Entrez des termes tels que :

- « Problématique » et « problématiser » : une machine à brouiller le propos qui sert à tout.
- « Impacté » et « impactant » : à utiliser à la place de « affecté » ou « important », mais maintenant, cela ressemble à une dent de sagesse ou à la source de problèmes gastriques désagréables.
- « Herméneutique intersectionnelle » : concept fascinant, enfoui sous un ciment syllabique totalement incompréhensible.
- « Espaces de résistance et d'action » : traduction : « lieux où les gens sont en désaccord ».

Le langage postmoderne est particulièrement mauvais à cet égard. Il a légitimement fait l'objet de nombreuses critiques, car il peut être si impénétrable que des significations complètement divergentes peuvent être données aux mêmes mots et phrases. Autrement dit, différents lecteurs peuvent lire les textes différemment, car il n'y a pas de sens cohérent ou stable.

Ce type d'écriture a été critiqué à juste titre par des universitaires, qui ont créé des textes entièrement fictifs qui ont néanmoins passé le cap de l'évaluation par les pairs et ont été acceptés pour publication. Le fait qu'une série de mots qui semblent importants puissent être assemblés par un algorithme et être totalement dénués de sens est une condamnation sévère de l'état du discours universitaire, où le style l'emporte souvent sur le fond et où la capacité à semer la confusion est parfois confondue avec la profondeur intellectuelle.

Pour le lecteur, chaque phrase devient une épreuve d'endurance, et non un échange intellectuel avec l'auteur. La syntaxe se transforme en une logique alambiquée indigeste.

Supprimer le jargon fait partie de mon travail de professeur et d'éditeur. Je suis sévère avec mes étudiants lorsqu'ils utilisent trop de jargon, mais ils sont en phase d'apprentissage, je leur accorde donc une certaine indulgence. En revanche, je suis impitoyable avec les universitaires plus expérimentés qui soumettent des textes pour publication, car ils devraient savoir mieux que quiconque.

Une autre de mes bêtes noires est l'utilisation excessive de la voix passive, ce fantôme bien-aimé de la responsabilité qui permet à l'auteur d'affirmer quelque chose sans jamais assumer la responsabilité de ses propos :

- « Il a été avancé... »
- « Il est entendu... »
- « On pourrait soutenir... »

Qui a avancé? Qui a compris? Qui a soutenu? Et pourquoi?

Ne dites pas que vous allez faire quelque chose, faites-le. Affirmez. Argumentez. Critiquez. Assumez vos idées et défendez-les tout au long du texte, avec confiance, afin de montrer au lecteur que vous êtes prêt à prendre position sur une question, que vos arguments sont crédibles et que vos idées doivent être prises au sérieux.

Les cascades de citations et l'art de se cacher

Les mauvaises rédactions universitaires atteignent souvent le summum de l'absurdité en se cachant derrière des citations. Vous souhaitez éviter de vous exprimer clairement? Il suffit d'enchaîner les noms bien connus :

« Comme l'ont souligné Bourdieu (1990), Butler (1993), Foucault (1977), et environ 94 autres penseurs... »

Votre article est désormais une succession de références sans aucune trace de votre thèse. Ayez pitié du pauvre lecteur qui doit essayer de comprendre ce que tous ces auteurs ont dit qui est pertinent pour votre argumentation. Et ayez de la compassion pour l'éditeur qui doit parcourir toutes ces références, corriger les erreurs de formatage et les normaliser selon le guide de citation de la revue – plus de 80 textes dans la liste des références peuvent être totalement démoralisants.

Ensuite, bien sûr, il y a le dialogue secondaire qui se déroule dans les notes de bas de page, qui s'empilent comme des sacs de sable intellectuels pour se prémunir contre les idées réelles. Incapable de trouver comment inclure une idée directement dans le texte, celle-ci est reléguée en note de bas de page, souvent étayée par des références supplémentaires. Avec un manuscrit truffé de notes de bas de page, l'auteur part du principe, à tort, que toutes ses idées sont importantes pour l'article (ce n'est pas le cas) et que le lecteur apprécie d'être distrait du fil conducteur du texte principal (ce n'est pas le cas).

Une mention spéciale aux juristes et à certains philosophes qui rédigent des manuscrits avec deux récits complètement parallèles, l'un dans le texte et l'autre dans les notes de bas de page. Si vous ne lisez que l'un des deux, vous passez à côté de la moitié de l'histoire; si vous lisez les deux, au mieux vous êtes confus, au pire vous vous perdez irrémédiablement dans un hypertexte à la Wikipédia, comme Alice poursuivant le lapin au pays des merveilles.

Révision : l'épée de la clarté

Pourfendons le Clichésnatch. Avec humilité et courage, réécrivons jusqu'à ce que la prose se mettre à chanter!

Au lieu de : « De nos jours, il existe de plus en plus de publications... »

Essayez : « Des études récentes se concentrent sur... »

Au lieu de : « L'impact problématique de... »

Essayez : « Les conséquences imprévues de... »

Au lieu de : « Cet article vise à explorer... »

Essayez plutôt : « J'examine... ».

La concision dans la rédaction académique n'est pas une trahison. Soyez efficace avec les mots et les phrases; ce que vous supprimez peut être réutilisé ailleurs. Shakespeare a peut-être dit que « la concision est l'âme de l'esprit », mais, dans la rédaction académique, il serait préférable de formuler cela ainsi : « La concision est l'âme de la rédaction qui ne donne pas envie de pleurer au lecteur ».

La clarté dans la rédaction académique est au cœur de la compréhension : c'est ce qui fait la différence entre paraître intelligent et ressembler à un dictionnaire des synonymes défectueux; c'est ce qui empêche votre lecteur de jeter votre article à travers la pièce; la clarté est méconnue, discrète, humble et absolument essentielle à tout bon texte.

Strophe finale : Jabberpurge dans la tour d'ivoire

Prends garde au style blurbesque, mon cher,
Aux notes en pile, au flou pervers!
Tranche le flafla d'un mot précis –
Et que ton sens enfin surgisse, sans compromis.

L'écriture académique ne doit pas nécessairement être un parcours linguistique semé d'embûches. Lorsqu'elle est bien faite, elle peut susciter le débat et la controverse, elle peut faire naître de nouvelles idées et ouvrir de nouvelles pistes de réflexion, et elle peut procurer un plaisir presque viscéral lorsqu'un argument est présenté de manière élégante. Elle peut chanter, voire danser un peu, entraînant le lecteur dans des idées complexes avec grâce, esprit et, parfois, des notes de bas de page judicieusement choisies.

Alors, cher universitaire, prenez votre stylo vorpal et affrontez le monstre. Terrassez le Jabberwock dans vos écrits, et vos mots et vos idées seront libérés de sa tyrannie oppressive. Votre public se réjouira et vous acclamera, non pas dans un paroxysme de confusion, mais dans une clarté reconnaissante et joyeuse, car il aura réellement compris ce que vous vouliez dire.

17. Comment écrire une mauvaise lettre de présentation

Pour être pris au sérieux, évitez ces erreurs

Nous sommes à nouveau dans un processus d'embauche dans mon département, avec trois différents postes de professeur à pourvoir. Bien que cela représente beaucoup de travail – car il y aura des dizaines de dossiers ou plus pour chaque poste – c'est aussi une expérience stimulante que de lire les différentes propositions des candidats pour nos postes. Les dossiers intéressants remontent rapidement à la surface, tandis que ceux qui ont leur place en bas de l'échelle sont également évidents. Un peu comme lorsque je lis des textes d'étudiants, je peux généralement dire dès la première page si le dossier est à garder ou s'il est destiné à la pile des rejets.

Le recrutement dans le milieu universitaire est un processus incroyablement compétitif, les candidats doivent donc savoir comment constituer un dossier de candidature convaincant, et cela commence par une bonne lettre de présentation. Après avoir fait partie de plus d'une douzaine de comités d'embauche, j'ai vu des lettres vraiment mauvaises.

Les formats suivants sont ceux que je déconseille le plus fortement, car ils n'aideront certainement pas à convaincre le comité de sélection que votre dossier est sérieux, compétitif, et mérite d'être retenu pour la liste longue, et peut-être même de passer à la liste courte.

Les mises en garde habituelles s'appliquent : je parle ici de candidatures à des postes académiques dans une université nord-américaine, donc j'accepte pleinement que les normes relatives aux lettres de motivation puissent varier selon les pays ou d'autres contextes professionnels. Mais je pense que les principes généraux de ces recommandations restent largement applicables.

Être trop créatif : il peut être amusant d'écrire une lettre sous forme de poésie ou de prose, et cela distinguera certainement votre candidature de celle des autres candidats, mais faire cela est un risque énorme. Au lieu d'intriguer le comité, vous risquez de donner l'impression que vous n'êtes pas un candidat sérieux, ou que vous cherchez à détourner l'attention des faiblesses de votre dossier. Une approche plus classique, quoique moins créative, est un pari plus sûr.

Parler trop de votre doctorat : pour un poste de professeur adjoint, il est pertinent de parler de votre travail de doctorat récent et de votre expertise, mais si vous y consacrez plus d'un paragraphe ou deux au lieu de vous projeter dans l'avenir, vous serez perçu comme n'étant pas encore prêt. Vous devriez montrer très clairement que vous avez dépassé le stade de l'étudiant. Mettez donc l'accent sur les compétences et l'expérience développées pendant votre doctorat et votre postdoc (si vous en avez fait un), puis articulez un plan clair qui montre que vous êtes un chercheur et un éducateur autonome, capable de prendre son élan.

Construire trop lentement : ne nous faites pas un récit biographique détaillé et n'attendez pas la fin de la deuxième page pour montrer que vous avez les compétences et l'expérience nécessaires pour le poste. Présentez-vous, puis donnez au lecteur un aperçu de votre domaine de recherche et de vos centres d'intérêt, de votre expérience en matière d'enseignement, de votre participation à des activités de service et de rayonnement, etc. Très souvent, vous aurez d'autres documents (ex. : un plan de recherche ou un résumé de votre approche de l'enseignement) où vous pourrez développer ces aspects plus en détail.

Être trop concis : une lettre de moins d'une page montre que vous ne savez pas comment jouer le jeu universitaire et postuler à un poste de professeur (je recommande 1,5 à 2 pages). Il ne

s'agit pas d'une candidature pour un poste de débutant non qualifié, vous devez donc avoir beaucoup de choses à dire. N'oubliez pas non plus que c'est le premier document que les membres du comité de sélection liront, c'est donc votre meilleure chance de susciter l'intérêt et de les encourager à lire le reste de votre dossier de candidature.

Partager trop d'informations personnelles : nous n'avons pas besoin de savoir que vous voulez ce poste parce que vous avez de la famille qui vit dans la ville ni d'entendre parler de vos loisirs ou de vos responsabilités familiales ou de garde d'enfants. Tous ces éléments n'ont rien à voir avec le poste et leur inclusion donne l'impression que vous ne pouvez pas séparer le personnel du professionnel. Le personnel peut entrer dans les discussions si vous arrivez à la liste restreinte, où vous pouvez légitimement poser des questions sur la vie dans la ville, les ressources en matière de garde d'enfants, etc.

Être désespéré : vous êtes peut-être dans un horrible emploi sans avenir ou vous travaillez avec des collègues toxiques, et vous voyez donc ce poste comme un moyen de vous échapper; ou vous n'avez peut-être pas réussi à obtenir un poste universitaire et vous voyez donc ce poste comme votre dernière chance d'entrer dans le monde universitaire. Même si c'est le cas, ne dites pas ou ne laissez pas entendre que vous êtes désespéré. Cela donnerait l'impression que vous instrumentalisez le poste et que vous n'êtes pas susceptible d'apporter une contribution significative. Le travail du comité de sélection est de proposer le meilleur candidat, et ce sera quelqu'un qui montre qu'il est prêt à s'épanouir dans le poste.

Passer pour un arrogant : si vous nous dites que vous serez un atout majeur pour notre département ou que vous révolutionnerez l'un de nos domaines de recherche ou d'enseignement, vous êtes sûr de vous aliéner les membres du comité de sélection. De plus, vous vous trompez presque à coup sûr et cela montre que vous ne connaissez pas bien le département. Si vous avez un dossier de chercheur étoile, soyez modeste mais confiant dans la présentation de vos réalisations. Lorsqu'un candidat très fort semble arrogant dans sa lettre, le comité pensera raisonnablement que cette personne n'aura pas l'esprit d'équipe ou ne sera pas un bon collègue, et que le poste ne sera qu'un tremplin vers une autre université dans quelques années.

Être froid et factuel : ne vous contentez pas d'énumérer votre productivité, sans quelques amabilités au début ou à la fin de la lettre, ni d'anecdotes personnelles ou d'exemples sur ce que vous faites, comment et pourquoi. La lettre doit être le complément qualitatif des informations quantitatives détaillées de votre CV, en fournissant un récit accessible qui explique votre expérience et votre expertise. C'est aussi le lieu de montrer que vous êtes un collègue avec lequel on aimerait travailler.

Moi, moi, moi : bien qu'il soit essentiel de se présenter, si votre lettre de motivation ne parle que de vous-même et de vos réalisations et n'évoque jamais les collaborations et les réseaux de recherche, votre supervision ou votre travail avec les étudiants, ou votre expérience au sein de comités, cela enverra un message fort selon lequel vous êtes un solitaire et non un joueur d'équipe. Donnez plutôt des exemples qui montrent que vous êtes quelqu'un avec qui les collègues pourront collaborer efficacement en matière de recherche, d'enseignement ou de service.

Une bonne lettre raconte qui vous êtes, d'où vous venez et où vous vous voyez aller avec ce nouveau poste. Elle donne des exemples de vos compétences et de votre expertise et offre une fenêtre sur votre personnalité. Et c'est la première chose que les gens liront, alors vous devrez

faire bonne impression dès le début; si le lecteur s'ennuie ou est rebuté, il arrêtera de lire et passera au dossier du candidat suivant.

Faites attention à la mise en forme, car cela envoie un message implicite sur le professionnalisme. La lettre doit être entièrement justifiée (et non alignée à gauche, ce qui donne l'impression que vous écrivez un courriel ou que vous soumettez un manuscrit), en simple interligne, et avec votre en-tête institutionnel actuel, vos coordonnées et votre signature à la fin.

Si vous êtes francophone et que vous postulez auprès d'un établissement de langue française, rédigez la lettre de motivation en français; votre CV peut être en anglais si vous avez fréquenté des établissements anglophones (mais vous devrez le traduire si vous êtes embauché). Si vous n'êtes pas francophone, mais que vous maîtrisez un peu la langue, il est également bon de traduire la lettre en français (utilisez Deepl.com); mais assurez-vous de la faire relire par un locuteur natif français, car les erreurs grammaticales enverront un mauvais message. Ne prétendez surtout pas que vous avez un niveau de maîtrise avancé si vous pouvez à peine parler ou comprendre la langue, car cela sera testé pendant le processus de sélection.

Prenez votre temps pour rédiger une lettre solide, puis testez-la avec vos amis, votre famille et vos collègues – vous vous présenterez ainsi sous votre meilleur jour et vous maximiserez vos chances d'être retenu pour l'étape suivante du processus de sélection.

Procès-verbal – Retraite des dirigeants (projet)

(À titre informatif uniquement)

Point 3 de l'ordre du jour : Leadership éthique dans des environnements complexes

Les participants ont convenu que le leadership éthique reste une valeur institutionnelle fondamentale, en particulier en période de contraintes, d'ambiguïté et de priorités concurrentes. La discussion a souligné l'importance de donner l'exemple en matière d'intégrité tout en reconnaissant les limites imposées par les structures de gouvernance, les cadres politiques et les attentes externes.

Des préoccupations ont été exprimées concernant les coûts personnels associés à la prise de décisions éthiques. Il a été noté que les dirigeants devraient être soutenus dans leurs choix difficiles, à condition que ces choix soient conformes aux valeurs institutionnelles telles qu'elles sont interprétées à ce moment-là.

Les mesures à prendre comprenaient :

- réaffirmer l'engagement en faveur d'un leadership éthique dans les communications futures,
- explorer des possibilités de dialogue fondé sur les valeurs,
- et développer des ressources pour aider les dirigeants à gérer les situations sensibles sur le plan éthique.

Aucune décision n'a été prise.

Partie IV – Le leadership et le théâtre moral

Le pouvoir sans les inconvénients de la clarté

Le leadership occupe une place particulière dans les institutions universitaires. L'autorité est formalisée mais limitée, la responsabilité est étendue mais conditionnelle, et les attentes sont souvent incompatibles. Cette section explore le leadership non pas comme un ensemble de compétences, mais comme une performance mise en scène dans le cadre de scripts institutionnels strictement délimités.

Les chapitres de cette partie examinent comment les mythes du leadership, les idéaux éthiques et les garanties procédurales interagissent. Le langage moral est abondant, mais l'action morale est soigneusement gérée. Les décisions sont présentées comme collectives, les risques sont répartis et la responsabilité est souvent absorbée par le processus.

Ce qui ressort n'est pas un échec du leadership, mais un système qui exige des dirigeants qu'ils agissent tout en limitant leur capacité à le faire ouvertement. Il en résulte une forme de théâtre moral dans lequel la clarté est rarement récompensée, l'ambiguïté est structurellement utile et la responsabilité reste perpétuellement négociable.

18. Mythes sur le leadership

Les illusions réconfortantes et les vérités complexes qui les démantèlent

Note de l'auteur
Ce chapitre examine les mythes courants du leadership universitaire en tant que dispositifs narratifs qui simplifient, aseptisent et stabilisent des rôles qui, dans la pratique, sont contingents, relationnels et structurellement contraints. En traitant ces mythes comme des objets de satire, le chapitre souligne qu'ils fonctionnent moins comme des descriptions du leadership que comme des mécanismes d'adaptation – pour les institutions, pour les adeptes et parfois pour les dirigeants eux-mêmes.

. . .

Les mythes liés au leadership ont une longévité remarquable, probablement parce qu'ils donnent l'impression que l'entreprise dans son ensemble est plus propre, plus noble et beaucoup moins épuisante. Ils promettent un monde où les décisions sont rationnelles, les réunions courtes et où les gens lisent réellement leurs courriels.

Le milieu universitaire, avec son obsession pour la structure narrative et la clarté conceptuelle, y est particulièrement sensible. Nous souhaitons que le leadership ait un sens. Nous voulons que ce soit quelque chose que l'on *atteigne*, comme la permanence ou l'illumination, plutôt qu'un rôle que l'on *endosse* tout en jonglant avec les besoins, les personnalités, les contradictions et les critiques occasionnelles de l'administration centrale.

Nous nous racontons des histoires : les leaders ont de l'autorité, les leaders peuvent absorber les émotions, les leaders planifient l'avenir comme un stratège militaire avec un tableau blanc immaculé. Ces mythes fonctionnent comme des aliments réconfortants – chaleureux, simples et totalement déconnectés de la réalité nutritionnelle.

Mythe n° 1 : les dirigeants ont une réelle autorité

Réalité : l'autorité est l'Anneau Unique de la faculté – puissant, mais surtout maudit

Le mythe est le suivant : le dirigeant traverse le département avec assurance, tel un Gandalf armé de détermination, de vision et d'un calendrier qui ne comporte jamais de double réservation. Quand un dirigeant parle, les gens acquiescent. Quand un dirigeant décide, la réalité s'adapte. Les budgets s'alignent. L'espace se matérialise. Les politiques se mettent en place avec un « clic » cinématographique satisfaisant.

Dans cette version de l'histoire, l'autorité est une possession stable, quelque chose que l'on gagne, que l'on détient et que l'on déploie à volonté. Une sorte de « superpouvoir administratif » permanent, idéalement accompagné d'une bande-son de film d'action grandiloquente. La bande-son de la réalité? Le triste trombone de Looney Tunes, celui qui retentit lorsque Vil Coyote se souvient que la gravité s'applique toujours.

Bien sûr, toute personne ayant occupé un poste de direction sait que l'autorité se comporte moins comme un superpouvoir que comme une voiture de location capricieuse. Certains jours, elle démarre, d'autres jours, elle émet des bruits qui vous suggèrent de marcher, et parfois, elle canalise Stephen King et tente simplement de vous éliminer (une référence à son roman « Christine », au sujet d'une voiture possédée par des forces maléfiques).

L'autorité dans une université se négocie, elle ne s'acquiert pas. Elle vous est prêtée, généralement au mois, par des personnes (professeurs, doyens) qui sont très investies dans

l'institution, ont des opinions très arrêtées sur son orientation et sont très allergiques à toute forme d'unilatéralisme. (Les universitaires ne font pas dans l'unilatéralisme. Nous faisons plutôt dans le « Avez-vous pensé aux implications? » et le « Non, je ne suis pas d'accord. »)

Le travail réel ressemble donc moins à celui de Gandalf qu'à celui Phil Connors dans *Le jour de la marmotte* : apprendre les mêmes leçons encore et encore, ajuster son approche, gagner la confiance des gens au fil des conversations et espérer que la version actuelle de la journée ne vous fera pas marcher dans la même flaque avant de tout recommencer.

Cependant, cette réalité recèle une bonne nouvelle : comme l'autorité est si relationnelle, son renouvellement l'est également. Elle se renforce grâce à la transparence, à un langage simple (et bureaucratique, si nécessaire), au suivi et à l'art mystérieux de répondre suffisamment rapidement aux courriels pour que l'information circule et que les décisions soient prises. (Ou du moins, admettre quand vous ne le faites pas ou ne pouvez pas le faire.)

L'autorité va et vient, mais la confiance reste, à condition de la cultiver.

Mythe n° 2 : les dirigeants doivent absorber les émotions de tout le monde

Réalité : les dirigeants qui essaient de « tout absorber » finissent par ressembler au Stay Puft Marshmallow Man (la mascotte blanche et gonflée dans SOS Fantômes), mais en triste

Il existe une idée persistante selon laquelle les dirigeants devraient servir d'amortisseurs émotionnels : le havre de paix dans la tempête de chacun, la personne qui peut écouter sans fin, supporter le stress de tout le monde et ne jamais broncher. En gros, le rembourrage émotionnel du département : doux et censé tout absorber sans éclater.

Ce mythe est renforcé par l'idée que les bons dirigeants doivent être disponibles en permanence, toujours calmes et toujours empathiques. Le genre de personnes qui se souviennent non seulement du contexte émotionnel de chaque conversation, mais qui ont également la capacité de tout supporter sans craquer. Et elles ne perdent jamais leur sang-froid. Elles sont l'incarnation même du calme.

Si cela était vrai, le leadership exigerait soit le détachement d'un moine zen, soit les compétences de compartimentation d'une personnalité multiple.

Dans la pratique, le véritable leadership est un travail émotionnel, mais il ne devrait pas être du genre à vous transformer en éponge humaine. Il s'agit plutôt d'un art martial émotionnel : être pleinement présent et conscient, s'engager avec attention quand et où cela est nécessaire, puis rediriger la force afin qu'elle ne vous écrase pas.

Un dirigeant qui tente d'absorber tout finit par emporter tout cela chez lui, dans son sommeil (avec l'insomnie comme conséquence inévitable), parfois jusqu'à l'épuisement professionnel. Et pire encore : les gens commencent à s'y attendre. Une fois que vous avez signalé « Confiez-moi vos soucis, je peux les gérer », vous avez dit à vos collègues que vous offrez une psychothérapie gratuite, accompagnée de l'équivalent émotionnel de ces petits shampoings d'hôtel – juste assez pour faire mousser le problème, mais pas assez pour un nettoyage en profondeur.

La véritable compétence consiste à rester disponible sans devenir le réceptacle des problèmes de tout le monde. C'est la capacité de dire, intérieurement si ce n'est à voix haute : « Je suis là. C'est important. Mais je ne peux pas métaboliser cela à votre place. » Ou, comme j'aime à me

le répéter comme un mantra réflexif, et le dire à mes collègues pour établir des limites : « Prenez en charge vos propres affaires. »

L'humour aide également, mais le bon type d'humour, pas celui qui est dédaigneux ou destructeur. Considérez-le comme s'appuyant sur l'absurdité douce et consciente de Monty Python – du genre « nous sommes tous ridicules, mais nous faisons de notre mieux » – plutôt que sur l'humour acerbe qui pousse les gens à se tourner discrètement vers la plainte.

En résumé, les dirigeants ne doivent pas absorber, mais accompagner. Et cette différence leur permet de rester humains et capables de continuer à diriger.

Mythe n° 3 : les dirigeants ont un grand plan

Réalité : cela ressemble davantage à l'organisation du braquage dans Ocean's Eleven, mais en découvrant que votre équipe ne cesse de modifier le plan

Dans la version mythique du leadership universitaire, le directeur dispose d'un plan à long terme complet et impeccablement structuré. Chaque décision s'inscrit parfaitement dans une architecture éblouissante de prévoyance et de stratégie. Cela ressemble beaucoup à une scène de Star Trek : le dirigeant entre, appuie sur son badge et les solutions apparaissent sur l'écran avec une élégance inexorable. L'équipe acquiesce. Le vaisseau vrombit. Personne ne lève les yeux au ciel. C'est de la pure fiction.

Mais, dans la vraie vie, le « grand plan » se heurte constamment à des contraintes budgétaires, à des gels d'embauche, à des directives universitaires changeantes, à des changements de politique gouvernementale de dernière minute, à des professeurs en congé – ou qui refusent tout simplement d'enseigner leur cours – et au fait que le budget de rénovation a disparu lors d'une réunion dont vous ignoriez l'existence.

Les dirigeants planifient – de manière exhaustive. Mais les plans sont des cartes, pas des GPS : ils montrent le terrain, pas la route inondée. Le leadership consiste souvent à naviguer entre « le plan tel qu'il a été conçu » et « le plan tel qu'il a été déraillé par des circonstances qui ressemblent à des scènes supprimées d'une satire politique ». Un jour, vous rédigez une stratégie sur dix ans; le lendemain, vous réorganisez l'espace de bureau avec le désespoir d'un joueur de Tetris au niveau 19 dont la touche fléchée gauche vient de tomber en panne. Une meilleure analogie serait celle des plans de bataille : ils sont utiles jusqu'à ce que les balles commencent à siffler et que le contexte change complètement.

Ce qui importe, ce n'est pas le produit, mais le processus : développer une facilité à planifier tout en acceptant que le plan ne se déroule jamais comme prévu. Prétendre avoir un grand plan unique et cohérent se retourne invariablement contre vous; les gens sentent quand quelque chose n'est pas authentique. Ce qu'ils apprécient vraiment, c'est un dirigeant qui dit : « Nous avons une direction, mais le chemin sera sinueux. Je vous dirai quand nous devrons nous adapter... et nous réviserons le plan en conséquence. »

Il s'agit moins de George Clooney exécutant un braquage parfait que de MacGyver improvisant une stratégie avec un trombone et un plan d'étage datant de 1998, car c'est ce qui se trouve réellement dans le tiroir.

Mythe n° 4 : les dirigeants doivent être neutres

Réalité : la neutralité est un idéal séduisant, que l'on retrouve principalement dans les vidéos de formation des ressources humaines et les politiques que personne ne lit

Le monde universitaire apprécie le concept de neutralité. Il apporte un certain réconfort, à l'instar d'une couverture lestée faite d'équité procédurale. Ainsi, le mythe persiste selon lequel les dirigeants doivent (ou peuvent même) agir en toute impartialité, suspendant leurs propres valeurs, comme des drones éthiques désincarnés.

Cependant, personne n'est totalement neutre. Ni par rapport à ce qui leur tient à cœur ni par rapport à ce sur quoi ils ont travaillé tout au long de leur carrière ni par rapport à ce qui améliorerait la culture d'un département.

Beaucoup de gens confondent neutralité et équité. La neutralité procédurale peut être requise dans la prise de décision ou les cas disciplinaires : toutes les parties doivent être entendues, les preuves examinées de manière impartiale et, après délibération, un jugement motivé doit être rendu. Cependant, la neutralité individuelle est différente. Dans le leadership, elle traduit souvent un détachement alors que ce qu'il faut, c'est de l'équité. L'équité exige un engagement : reconnaître sa position, juger du bien et du mal et être prêt à attribuer des responsabilités.

Lorsque les dirigeants prétendent être neutres, cela est généralement perçu comme évasif, l'équivalent académique d'un politicien qui dit : « Je n'ai pas vraiment de position à ce sujet ». Les gens ne font pas confiance à l'indifférence; ils font confiance à l'honnêteté, au courage de prendre des décisions et d'en assumer les conséquences, et à l'humilité d'admettre ses erreurs et de changer de cap.

Le véritable travail consiste à nommer vos valeurs tout en prenant des décisions qui reflètent les priorités de la communauté. Pensez à Hermione Granger : préparée, intègre et parfois exaspérée par des personnes qui n'ont pas lu les instructions, mais qui ont néanmoins des opinions très tranchées à leur sujet.

Mythe n° 5 : les dirigeants ont des capacités illimitées

Réalité : les dirigeants disposent des mêmes 24 heures, mais les consacrent à un triage rapide : décider de ce qui est important, de ce qui peut attendre et de ce qui relève purement de la politique

L'un des mythes les plus tenaces est que les dirigeants gagnent comme par magie des heures et une bande passante supplémentaires, comme si le fait d'accéder à un poste de direction leur donne trois heures supplémentaires par jour, un assistant personnel sorti de nulle part et une boîte de réception qui répond toute seule au lieu de voir les messages se multiplier comme les diablotins de la série de films *Gremlins*.

Vu de l'extérieur, cela peut sembler vrai : les dirigeants assistent à plus de réunions, répondent à plus de courriels, jonglent avec plus de rôles et empêchent d'une manière ou d'une autre le département de sombrer dans l'entropie. Mais la réalité? Il n'y a pas de temps supplémentaire, juste un triage incessant. Cette pression constante oblige les dirigeants à développer un sixième sens pour distinguer l'urgent de l'important, l'important du symbolique, le symbolique du politique, et le politique de l'inutile. Ils apprennent ce qu'ils doivent faire eux-mêmes (car personne d'autre ne peut le faire) et ce qu'ils peuvent déléguer, ainsi que la manière de convaincre les autres d'assumer cette tâche.

Certains jours, le leadership ressemble à un numéro de jonglage avec des torches enflammées. D'autres jours, c'est comme trier le linge. Souvent, c'est les deux à la fois : du linge enflammé en l'air, en priant pour qu'il n'embrase pas la maison. Et de temps en temps, quelqu'un vient vous informer – avec bienveillance, bien sûr – que vous tenez mal le linge enflammé.

Reconnaître ses limites, ouvertement et sans s'excuser, est l'une des attitudes les plus saines qu'un dirigeant puisse adopter. Déléguer des tâches, demander de l'aide et même parfois dire « non » sont autant de signes d'humanité et de réalisme. Cela évite également de sombrer lentement dans le ressentiment qui survient lorsque les gens pensent que vous pourriez « en faire plus » en raison de votre titre et sont ensuite déçus lorsque vous ne répondez pas à leurs attentes.

L'humour autodérisoire n'est pas seulement une stratégie d'adaptation, c'est un outil de leadership. Un dirigeant qui sait prendre ses propres limites à la légère, sans pour autant minimiser le sérieux du travail, crée un climat dans lequel les autres se sentent libres d'être humains et faillibles. Et si vous pouvez rire de votre agenda sans pleurer, vous avez déjà une longueur d'avance.

Mythes charmants ou réalités viables?

Ces mythes ont en commun un goût pour la simplicité. Ils veulent que le leadership soit ordonné, linéaire et basé sur des règles, quelque chose que l'on peut décoder en regardant une conférence TED ou en lisant le bon livre de développement personnel.

Mais le leadership dans une université est magnifiquement et follement humain. Il est relationnel, contextuel, contingent, improvisé. Il n'existe pas de manuel, et les vidéos des ressources humaines ne valent pas les 20 minutes que vous ne récupérerez jamais. Le monde universitaire est rempli de personnes qui se soucient profondément d'autrui, qui discutent avec intensité et conviction, et qui s'engagent sans réserve dans des projets individuels et collectifs. Il est rempli d'intérêts concurrents, de processus imparfaits et de moments de clarté occasionnelle à couper le souffle, lorsqu'une décision tombe à point nommé.

Les mythes donnent l'impression que diriger, c'est plus facile ou plus dur que ça ne l'est vraiment. En fin de compte, les mythes sur le leadership sont de charmants petits contes de fées que nous nous racontons pour éviter d'affronter le chaos de la réalité. Mais c'est dans le chaos que le travail se fait et que réside le sens. Si vous parvenez à le traverser avec clarté, un peu de courage et un sens de l'humour qui ne terrifie pas les RH, vous êtes déjà bien en avance.

19. Le kit de démarrage du mauvais dirigeant

Une introduction à l'inadaptation au leadership dans l'enseignement supérieur

Bienvenue, chers collègues, à l'Institut d'excellence en leadership™, qui vous convoque à un atelier de développement professionnel immersif pour exercer un leadership académique véritablement remarquable. Que vous soyez nouvellement nommé, recruté à contrecœur ou simplement avide du type de pouvoir que seul un département de taille moyenne et sous-financé peut offrir, cet atelier est spécialement conçu pour vous.

Si vous vous êtes déjà demandé comment certaines personnes accèdent à des postes d'autorité et commencent immédiatement à diriger le navire droit vers la falaise, l'iceberg ou le feu de poubelle métaphorique le plus proche, aujourd'hui est votre jour de chance.

Veuillez mettre vos doutes de côté. Ils ne font pas partie du programme, tout comme la compétence.

Module 1 : Devenir l'éponge à plaintes

« Absorbez tout. Ne changez rien. »

L'une des traditions les plus chères au monde universitaire consiste à nommer un dirigeant qui soit une oreille attentive et digne de confiance, quelqu'un qui écoute généreusement, acquiesce avec sympathie, puis ne fait absolument rien avec les informations qui lui sont confiées. C'est un art. Un sport olympique. Une valeur institutionnelle de longue date.

Une bonne éponge à plaintes sait prendre un air profondément préoccupé tout en rédigeant mentalement sa liste de courses, en planifiant le souper et en se demandant s'il a laissé la bouilloire allumée. Il maîtrise les micro-expressions de la fausse empathie : le hochement de tête lent, les sourcils froncés, le « je vous comprends » bien placé. Il rassure les gens en leur disant que leurs préoccupations sont « vraiment importantes », ce qui signifie en réalité « j'aurai oublié tout cela avant d'arriver à mon bureau ».

Votre objectif est simple : laisser les problèmes s'envenimer jusqu'à ce que vous puissiez en rejeter la responsabilité sur quelqu'un d'autre en toute sécurité. Vous gagnerez des points supplémentaires si la personne que vous blâmez n'est pas présente, ou mieux encore, en congé sabbatique. Les utilisateurs avancés perfectionneront l'art de « l'expiration lente », qui consiste à montrer son inquiétude tout en signalant simultanément qu'ils n'y repenseront plus jamais.

N'oubliez pas que chaque plainte absorbée est une action en moins à entreprendre. Considérez cela comme une forme de durabilité... pour le dysfonctionnement.

Activité en atelier

Entraînez-vous à dire « Je vais me renseigner » avec le ton inquiet qui convient. Si votre voix laisse transparaître le moindre soupçon de suivi, nous vous demanderons de quitter la salle.

Module 2 : L'art de la dérive administrative

Comment se déconnecter de la réalité en trois à cinq semaines ouvrables

Dès que vous accédez à un poste administratif, vous devez vous détacher complètement de l'emploi que vous occupiez auparavant. Ce processus n'est pas accidentel, il est essentiel. Moins vous vous souviendrez du travail universitaire réel, plus vous serez convaincant en tant que dirigeant.

À la fin de ce module, vous aurez oublié ce que c'est que de jongler entre une charge d'enseignement complète, les délais de subvention, les étudiants des cycles supérieurs et l'angoisse existentielle du réviseur 2. Vous n'aurez plus aucune idée du temps que prennent les choses ni de ce que font réellement vos collègues. Le temps devient un concept, comme la permanence : vaguement compris, rarement expérimenté.

Vous pourriez vous surprendre à dire des choses comme :

- « Vous pouvez probablement avoir cela prêt pour la semaine prochaine, n'est-ce pas? »
- « N'est-ce pas plutôt relaxant de noter les copies? »
- « Nous devons augmenter nos livrables. »
- « Il est important de prendre un café avec vos collègues, cela renforce la collégialité. » (Car rien ne favorise autant la confiance qu'un dirigeant expliquant les interactions sociales à des adultes avec des numéros de paie.)

Si vous jouez bien vos cartes, vos collègues vous regarderont et se diront : « N'étiez-vous pas l'un des nôtres? Que s'est-il passé? Est-ce que tout va bien? »

Pratique du vocabulaire

Mots réels → Mots administratifs

- Étudiants → « parties prenantes »,
- Charge de travail → « optimisation des capacités »,
- Douleur → « opportunité de croissance ».

La maîtrise du langage administratif permet de s'assurer que personne ne comprend ce dont vous parlez, y compris vous-même.

Module 3 : Acquisition du dialecte d'entreprise

Apprendre une langue sans contenu sémantique

Tous les mauvais dirigeants universitaires finissent par céder au chant des sirènes du jargon d'entreprise. Vous pensez peut-être que votre travail implique des idées, des nuances ou (horreur!) de la clarté. Vous vous trompez. Votre travail consiste désormais à remplacer chaque phrase intelligible par quelque chose qui s'apparente à un MBA.

Vous apprendrez à dire des choses qui semblent stratégiques, mais qui ne révèlent absolument rien :

- « Nous devons tirer parti des synergies entre les unités interfonctionnelles. »
- « Notre transition vers un cadre plus agile renforcera l'alignement et l'engagement des parties prenantes. »
- « Cette initiative optimisera la valeur et la rétention dans l'ensemble de notre écosystème. »

Si vous vous demandez ce que tout cela signifie, c'est parfait. Vous avez saisi l'essence du langage administratif : paraître confiant, ne rien dire.

Exercice pratique

Expliquez un simple conflit de réservation de salle en utilisant uniquement du jargon d'entreprise. Si votre phrase semble avoir été générée par un agent conversationnel IA en

panne, vous êtes fluide. Si vos collègues peuvent déduire ce que vous essayez de dire, vous avez échoué à ce module.

Module 4 : L'accélérateur de certitude absolue

Pourquoi l'expertise est facultative, mais la confiance est éternelle

Une transition critique dans la carrière de tout mauvais dirigeant est le moment où il devient convaincu qu'il a raison sur tout. Surtout sur des sujets dont il ne connaît rien.

Vous apprendrez à développer des opinions instantanées et inébranlables sur l'épidémiologie, la budgétisation, le droit des ressources humaines, la gouvernance des données, les relations avec les peuples autochtones, la santé mentale des étudiants et la plomberie dans le sous-sol du vieux bâtiment. (Car rien ne vaut la plomberie pour démontrer son « leadership. ») Moins vous en savez, plus vous devez exprimer votre opinion avec force.

Et lorsque de véritables experts tentent d'intervenir avec douceur, puis avec insistance, votre tâche consiste à redoubler d'efforts. N'oubliez pas : si vous n'êtes pas sûr de votre position, il vous suffit d'élever légèrement la voix et de vous répéter.

Simulation

Vos collègues tentent de présenter des preuves qui contredisent votre idée favorite. Votre défi consiste à maintenir une confiance inébranlable tout en ignorant tous les faits pertinents.

Si cela vous semble familier... tant mieux. Vous assimilez parfaitement la matière.

Module 5 : La délégation est pour les faibles

Le plus amusant dans le leadership académique, c'est le peu de choses que les dirigeants académiques laissent faire aux autres. La délégation est une rumeur; la microgestion est un mode de vie.

Ce module vous apprend à saboter la gouvernance partagée en refusant de déléguer quoi que ce soit, même les tâches pour lesquelles vous n'êtes manifestement pas qualifié.

Vous mettrez en pratique les techniques suivantes :

- Demander à quelqu'un de s'occuper d'une tâche, pour ensuite la reprendre et la refaire vous-même.
- Microgérer jusqu'à ce que les autres regrettent de s'être portés volontaires.
- Insister pour tout approuver, des dépenses de plusieurs millions de dollars à la police de caractères d'un brouillon de lettre (de préférence une police que les autres n'utilisent pas et ne savent pas installer sur leur logiciel de traitement de texte).

Finalement, votre équipe cessera de prendre des initiatives, car vous l'aurez conditionnée à attendre votre implication. Ce n'est pas un bogue, c'est le but recherché.

Jeu de rôle

Déléguez une responsabilité, puis révoquez-la dans les deux heures qui suivent, car « c'est plus facile ainsi ». Plaignez-vous ensuite d'être surchargé de travail.

Module 6 : Le culte de la confidentialité

Cacher des informations renforce la confiance. (Ce que personne n'a jamais dit.)

Les mauvais dirigeants traitent les informations comme des secrets d'État. Peu importe qu'il s'agisse d'un simple problème de planification ou d'une annonce déjà publique : tout est confidentiel.

L'objectif est de faire en sorte que tout le monde se sente perpétuellement exclu. La confusion est un pouvoir. Si votre équipe ne comprend pas ce qui se passe, elle ne peut pas vous contester. Ni planifier. Ni dormir. Ni, surtout, s'organiser.

Apprenez à utiliser des expressions euphémiques telles que :

- « Je ne peux pas vous donner de détails pour le moment. »
- « Nous sommes encore en train de finaliser le processus. »
- « Il se passe des choses en coulisses. »

C'est l'occasion pour vous de transformer le service en une salle d'évasion sans issue. La véritable maîtrise consiste à suggérer la confidentialité sans jamais le dire. Le sourcil levé est votre principal outil de gestion.

Étude de cas

Vous examinerez un scénario dans lequel une simple mise à jour de politique se transforme en trois semaines de rumeurs, de panique et de courriels passifs-agressifs parce que vous avez refusé de dire quoi que ce soit à qui que ce soit.

Module 7 : Réunions : la frontière infinie

Si vous ne pouvez pas résoudre un problème, formez un comité

Les mauvais dirigeants comprennent que les réunions ne sont pas un outil, mais un mode de vie. La clé est d'en programmer autant que possible, idéalement sans ordre du jour, sans résultats attendus et sans limite de temps. Si vous pouvez créer une réunion au sujet d'une réunion, vous êtes une étoile montante.

Dans ce module, vous apprendrez à :

- Convoquer une réunion pour quelque chose qui aurait pu être résolu par un courriel d'une seule phrase.
- Remplir un ordre du jour avec 14 points, puis passer 45 minutes sur le point 1.
- Introduire un nouveau sujet de discussion juste au moment où les gens commencent à ranger leurs affaires.
- Terminer par : « Nous reviendrons là-dessus la prochaine fois », assurant ainsi la continuité existentielle de l'ensemble du processus.

Si quelqu'un demande pourquoi cette réunion a lieu, répondez que c'est pour « tirer parti des synergies ».

C'est ainsi que les institutions stagnent pendant des années. Chérissez la tradition. Honorez vos ancêtres. Entretenez la flamme de l'inefficacité.

Exercice de groupe
Formez un comité de 12 personnes pour décider s'il convient de mettre à jour le site web du département. Aucun des membres n'a accès au site web.

Module 8 : La consultation comme stratégie d'évitement
Comment utiliser l'écoute comme une arme pour que rien ne change

Votre institution prétend qu'elle va peut-être accorder de l'importance à la consultation et à la participation. C'est là que vous pouvez exceller. Vous allez prendre ces valeurs, les étirer sur plusieurs mois et les convertir en un bouclier parfait contre toute action.

Apprenez à :

- Annoncer des « consultations générales » qui ne se terminent jamais.
- Élaborer des enquêtes si vagues et contradictoires qu'elles ne fournissent aucune information utile.
- Produire des rapports de plusieurs pages destinés à rester non lus dans des dossiers partagés.
- Demander des commentaires, puis les ignorer complètement.

Et n'oubliez pas : aucun processus de consultation n'est terminé tant que quelqu'un n'a pas dit « Nous intégrerons cela dans la prochaine version », même si cette version n'existe pas.

La clé est de paraître profondément engagé et démocratique tout en maintenant le statu quo. Vous gagnerez des points supplémentaires si vous annoncez les consultations pendant la semaine d'examens, ce qui garantit une participation minimale et une dénégation plausible maximale.

Exercice final
Rédigez un résumé de consultation de 30 pages recommandant une autre consultation.

Module 9 : Leadership fondé sur des preuves (mais sous forme de fiction)
Les données sont ce que vous voulez qu'elles soient

La prise de décision fondée sur des données probantes est une valeur fondamentale dans le monde universitaire. En tant que mauvais dirigeant, vous exploiterez cela sans relâche.

L'enseignement comprend des apprentissages sur comment :

- citer « les données » sans jamais préciser à quelles données vous faites référence.
- construire des feuilles de calcul si complexes, avec de si nombreux onglets et des couleurs si criardes que personne n'osera remettre en question vos conclusions.
- sélectionner uniquement les parties d'un rapport qui justifient ce que vous vouliez faire au départ.
- affirmer que les points de vue contraires ne sont « pas fondés sur des données ».

Vous apprendrez également l'art administratif noble qui consiste à brandir un fichier Excel à 19 onglets lors d'une réunion pour intimider les non-initiés.

Exercice pratique
Défendez une mauvaise décision à l'aide d'un graphique à trois axes et des pourcentages négatifs. Si votre feuille de calcul ressemble à de l'art moderne, c'est que vous vous y prenez bien. Si les gens cessent de poser des questions par instinct de conservation, c'est que vous avez réussi.

Module 10 : La mise à jour sur le leadership inspirant
Séance de clôture : semer la confusion dans l'esprit de chacun pour mener à un état d'acceptation passive

Dans votre évaluation finale, vous simulerez un scénario académique réel : votre département est épuisé. Le moral est bas. Rien ne bouge. Tout le monde réclame des éclaircissements. Votre boîte de réception est en ébullition, comme un petit volcan qui détruit des populations entières, principalement des comités.

Votre tâche? Présenter une « mise à jour sur le leadership » optimiste qui accomplit les objectifs suivants :

- Annoncer plusieurs « priorités stratégiques » que personne ne comprend.
- Faire référence à des « synergies », à un « alignement », à des « consultations continues » et à des « processus transparents ».
- Éviter de communiquer des informations concrètes.
- Être suffisamment optimiste pour que les gens doutent de leur propre frustration.
- Créer suffisamment d'ambiguïté pour que la prochaine réunion devienne inévitable.

Concluez par : « Nous vous avons entendus ». Puis oubliez immédiatement tout.

Si vos collègues quittent la salle plus confus qu'à leur arrivée, félicitations. S'ils partent également légèrement inquiets pour votre stabilité émotionnelle, c'est un bonus.

Vous êtes désormais un mauvais dirigeant certifié.

Derniers mots de non-sagesse
Vous vous demandez peut-être pourquoi cet atelier existe. Y a-t-il vraiment des dirigeants aussi dysfonctionnels? Ces comportements sont-ils vraiment si répandus? Tout cela est-il vraiment possible? Si vous avez travaillé dans le milieu universitaire pendant plus de dix minutes, vous connaissez déjà la réponse.

Les mauvais dirigeants ne naissent pas, ils se forment, généralement à la suite d'une nomination accidentelle (personne d'autre ne voulait du poste), d'attentes floues et d'un manque flagrant de responsabilité. Ils prospèrent dans les zones grises de la vie institutionnelle, dans les interstices entre la politique et la pratique, dans le crépuscule sans fin des comités, des consultations et des « processus en cours ».

Ils vivent parmi nous. Ils dirigent nos réunions. Ils rédigent nos rapports. Ils envoient les courriels qui hantent nos rêves. (Souvent à 23 h 47, avec pour objet « Petite réflexion »). Et de temps en temps, ils participent à un atelier de développement professionnel qui leur enseigne absolument tout, sauf le leadership. Ou l'humilité. Ou quand arrêter d'envoyer des courriels.

Bienvenue à l'Institut. Nous espérons que vous n'avez rien appris – et que vous mettrez immédiatement cela en pratique.

20. La quête du principe sacré

Une fable sur le courage moral et d'autres galères administratives

Note de l'auteur
Ce chapitre examine le courage moral en tant qu'idéal institutionnel largement célébré, mais inégalement soutenu dans la pratique. Si les principes éthiques sont fréquemment invoqués dans les déclarations de mission, les discours sur le leadership et les codes professionnels, les mettre en œuvre au sein d'organisations complexes comporte souvent des risques personnels et professionnels. À travers l'allégorie et l'exagération, ce chapitre explore comment les structures institutionnelles peuvent à la fois louer le courage moral et rendre son exercice difficile sur le plan procédural, coûteux sur le plan social ou discrètement découragé.

. . .

Dans les temps obscurs de l'Académie – c'est-à-dire de nos jours – s'élevait une noble institution nommée l'Université de Camelot, foyer des plus vaillants chercheurs, des réunions les plus interminables, et des organigrammes les plus inutilement sophistiqués du royaume.

À sa tête siégeait le **roi Arthur**, président du Sénat et Gardien du Plan stratégique (2020–2035, édition prolongée). À ses côtés se trouvaient ses fidèles chevaliers :

- **Sir Lancelot l'Excessivement zélé**, toujours prêt à foncer dans n'importe quel comité au nom de la droiture – parfois même dans le mauvais comité.
- **Sir Robin le Prudentissime**, spécialiste de la retraite courageuse dès les premiers signes de controverse.
- **Sir Galahad, le Vertueux Tapageur**, champion des proclamations morales tonitruantes, rarement vu sur le terrain.
- **Sir Gawain le Procéduralement pieux**, persuadé que le salut réside dans le respect strict de chaque politique, et parfois même des notes de bas de page.
- **La Magicienne des ressources humaines**, être mystérieux parlant exclusivement en acronymes et capable de faire apparaître une *Initiative de Milieu de Travail respectueux* à partir de rien.

Et, fermant la marche, **Frère Bernard, responsable des communications**, chroniquant leurs exploits et s'assurant que personne ne dise rien sans l'aval des Relations média.

Un matin fatidique, alors qu'Arthur s'apprêtait à ouvrir une énième séance du Sénat avec son marteau sacré, les portes s'ouvrirent violemment. L'**Oracle d'Éthique** entra, gilet réfléchissant sur le dos et un bloc-notes du destin à la main.

« Ô, noble roi, prononça-t-elle, le royaume est en péril. L'intégrité faiblit, le courage vacille, et la Faculté de Gestion envisage encore une restructuration de son image. Vous devez rechercher le Saint Principe de Courage moral : lui seul peut restaurer la vertu et – modestement – améliorer le climat de travail. »

Arthur soupira profondément : il avait espéré un jour de tempête de neige. Mais en personne consciencieuse – et ayant déjà promis dans son évaluation annuelle de « diriger avec vision » –, il accepta la quête, accompagné de ses loyaux chevaliers.

Scène I : Le Conseil des Couards

Les chevaliers se réunirent dans la Grande Salle du Conseil, lieu où le temps semblait s'arrêter et où le café refroidissait par protestation silencieuse.

« Où trouverons-nous ce Principe sacré? demanda Sir Galahad. Dans un manuel de leadership? »

« Nenni, répondit Arthur. Je les ai tous lus. Ils ne contiennent que des schémas et de la vertu en conserve. »

Sir Robin toussota nerveusement : « Peut-être pourrions-nous… euh… créer un groupe de travail sur le courage moral? Avec une vaste consultation? Disons… cinq à sept ans? »

Arthur se demanda si le courage moral survivrait jusque-là. Il fixa Sir Robin d'un regard glacial. « Assez de tergiversations! Ce n'est pas le moment d'être lâche. C'est le moment d'agir – même si cela m'ajoute une note dans le registre silencieux des "comportements préoccupants". » Pour une fois, Arthur privilégia le principe à la popularité, sachant qu'on le taxerait de témérité.

Les chevaliers murmurèrent d'effroi : pas de mémoire vivante ne se souvenait d'une proposition d'action non protégée par une armure de consultation.

Et ainsi, à contrecœur et non sans appréhension, ils enfourchèrent leurs montures métaphoriques (l'université ayant coupé le budget transport) et partirent à la recherche du Principe sacré.

Scène II : Le Marécage de la Conformité

Ils atteignirent d'abord le Marécage de la Conformité, région perfide saturée de politiques, sous-politiques et documents d'orientation rédigés en runes juridico-administratives.

Après avoir pataugé dans de la paperasse jusqu'à la taille, ils tombèrent sur le Dragon de la Révision des Politiques, monstrueuse créature à sept têtes, chacune exigeant une version différente du même document.

« Qui ose soumettre une idée non préalablement approuvée? » siffla le dragon. « Avez-vous complété l'analyse de risques? Et vos déclarations individuelles de conflits d'intérêts? »

« Nous ne cherchons que le Saint Principe du Courage moral », dit Arthur, se demandant depuis quand il fallait une autorisation formelle pour demander du courage.

Le dragon éclata de rire : « Du courage? Il vous faudra un formulaire spécial pour ça. »

Sir Lancelot, toujours le premier à se lancer dans la bataille, tira son épée et chargea, assénant un puissant coup à la bête. Sa lame rebondit misérablement contre les *Modalités et Conditions* du dragon, aussi imperméables à la vérité qu'à l'acier.

La Magicienne des ressources humaines leva sa baguette : « Peut-être pourrions-nous envisager un processus collaboratif de compréhension mutuelle? »

Un épais brouillard de consultation s'abattit. Lorsqu'il se dissipa trois heures plus tard, ils se retrouvèrent exactement là où ils avaient commencé, mais avec un appendice de plus. Le dragon ronflait bruyamment dans un coin.

Le groupe battit en retraite, l'esprit meurtri, mais en conformité parfaite – et pas plus avancé pour autant.

Scène III : Le Comité de réflexion éternelle

Ils atteignirent ensuite la Salle des Miroirs, repaire du Comité de réflexion éternelle – un groupe d'anciens qui discutaient « de la nature de l'action éthique » depuis le règne de la reine Accréditation.

« Chers érudits, commença Arthur, nous, les chevaliers de la Table ronde, sommes en quête du Saint Principe du Courage moral. Ce principe relève-t-il de votre domaine de compétence? Si ce n'est pas le cas, pourriez-vous nous indiquer où le trouver? »

« Braves chevaliers », répondit le président du Comité en caressant sa barbe, qui avait fait ses preuves : « Avant d'agir avec courage moral, vous devez vous assurer que toutes les parties prenantes se sentent entendues. »

« Et combien de temps cela prend-il? » demanda Arthur, l'air perplexe.

« Indéfiniment », répondit le président. « Nous trouvons le processus lui-même très significatif, l'action, moins. »

Sir Lancelot leva les yeux au ciel. « Significatif? Vous vous réunissez depuis cinquante ans! »

« Oui », dit fièrement le président. « Le prochain point à l'ordre du jour est la définition du terme "significatif" ».

Arthur les remercia, promit de « revenir » et s'enfuit avec ses chevaliers avant que le Comité ne puisse les assigner à un sous-comité avec un plan de travail pluriannuel.

Scène IV : Le lapin tueur de la responsabilité réticente

Après avoir échappé au Comité, les chevaliers arrivèrent à l'entrée de la Grotte de la révision des politiques, qui, selon la rumeur, renfermait une sagesse ancestrale (et peut-être un évaluateur externe). Un petit lapin blanc gardait la grotte.

« Contemplez, dit frère Bernard, le lapin de la responsabilité réticente! Il a l'air inoffensif. »

« Inoffensif? s'écria la Magicienne des ressources humaines. Cette bête a tué plus d'initiatives que n'importe quelle évaluation sabbatique! »

Sir Gawain ricana. « Je n'ai pas peur d'un petit lapin! » Il s'avança hardiment, convaincu que l'éthique devait l'emporter sur la commodité – mais, tragiquement, il tenta de le prouver par la procédure plutôt que par la conviction. Le lapin bondit, montrant les crocs, et décapita sa réputation professionnelle d'un seul coup de dent.

« Douce miséricorde! s'écria Arthur. Il a détruit sa carrière, alors qu'il n'a fait que prendre ses responsabilités! »

Le lapin tourna son regard vers eux, ses yeux rouges brillant d'une fureur procédurale.

« Fuyez, fuyez! » cria Sir Robin, enfin dans son élément.

Les chevaliers s'enfuirent, poursuivis par le lapin qui leur lançait des formulaires d'évaluation et des listes de contrôle d'intégrité. Ce n'est qu'une fois qu'ils eurent atteint le Pont de la Collégialité qu'il se calma, s'arrêtant pour déposer une plainte.

Interlude : La Sainte Grenade de la Responsabilité

À bout de souffle et terrifiés, les chevaliers s'effondrèrent à côté du pont.

Arthur frappa le sol du poing. « Assez! Cette créature se moque de notre intégrité et de notre courage institutionnel, et je refuse de prétendre le contraire. Frère Bernard, apportez la Sainte Grenade de la Responsabilité! » Arthur savait que cet acte pourrait lui coûter son siège, mais le silence lui semblait être de la complicité.

Frère Bernard hésita. « Mon seigneur, êtes-vous certain? La Grenade est une relique sacrée de la Transparence, qui ne doit être utilisée qu'en cas d'extrême nécessité et avec l'accord préalable du service juridique. »

« En cas d'extrême nécessité? tonna Arthur. Un lapin vient d'anéantir notre champion de l'éthique! »

Frère Bernard sortit une petite sphère incrustée de pierres précieuses, sur laquelle était collé un autocollant indiquant « *Propriété du service des Communications – Ne pas ouvrir sans consultation* ».

Arthur la brandit. « Contemplez la Sainte Grenade! Grâce à elle, nous purifierons le pays de l'hypocrisie! »

Sir Robin recula. « Majesté, avez-vous terminé l'évaluation obligatoire des risques liés aux gestes symboliques de responsabilité? »

Arthur l'ignora. « Comment l'utilise-t-on déjà? »

Frère Bernard consulta le Manuel de gouvernance institutionnelle. « Tout d'abord, vous devez retirer la goupille. Ensuite, vous devez compter jusqu'à trois. Ni plus ni moins. Trois sera le nombre que vous compterez, et le nombre du comptage sera trois. Vous ne compterez pas quatre ni deux, sauf si vous passez ensuite à trois. Cinq est hors de question. »

Arthur acquiesça solennellement et retira la goupille.

« Un... deux... »

« Attendez! » s'écria la Magicienne des ressources humaines. « Quelqu'un a-t-il informé le service des communications? »

« Trois! » cria Arthur en lançant la Sainte Grenade vers le lapin tueur.

Il y eut un *boum* assourdissant et un flash aveuglant – une catharsis mêlée à la crainte diffuse qu'il venait peut-être d'aggraver les choses. Lorsque la fumée se dissipa, le lapin avait disparu, mais le salon des professeurs aussi – ainsi que l'enveloppe de financement d'un chercheur prometteur en début de carrière. Le pont, gravement endommagé, tenait encore debout, mais à peine.

Arthur fixa les ruines fumantes. Le courage moral sans sagesse, pensa-t-il, n'était qu'une autre explosion : une intention juste transformée en dommages collatéraux.

Frère Bernard cligna des yeux à travers la poussière. « Félicitations, Majesté. Vous avez réussi à démontrer les risques d'un enthousiasme moral non accompagné d'une procédure régulière. »

« Exact », toussa Arthur, « Peut-être que, la prochaine fois, nous essaierons... le dialogue. »

Scène V : Le pont de la collégialité

Un vieux doyen ratatiné montait la garde près du pont détruit. « Pour traverser, dit-il d'une voix rauque, vous devez répondre à ces trois questions! »

Arthur acquiesça d'un air las. « Je vous en prie. »

« Premièrement : quel est votre nom? »

« Arthur, président du Sénat. »

« Deuxièmement : quelle est votre quête? »

« Trouver le Principe sacré du courage moral. »

« Troisièmement : quel est le niveau acceptable de dissidence dans un environnement collégial? »

Arthur hésita. « Euh... un désaccord respectueux dans les limites de la loyauté institutionnelle? » hasarda-t-il, conscient qu'une trop grande honnêteté pourrait être un motif pour être « invité à réfléchir ».

« Correct », dit le doyen. « Vous pouvez passer. »

Sir Lancelot s'approcha ensuite.

« Nom? »

« Lancelot, champion de l'intégrité! »

« Quête? »

« Dire la vérité au pouvoir! »

« Et quel est le protocole pour déposer une plainte contre le pouvoir? »

Lancelot cligna des yeux. « Euh... il y en a un? »

Le doyen sourit froidement. « Incorrect. » Sur ces mots, Lancelot fut précipité dans les profondeurs du congé administratif. Ses cris résonnèrent faiblement, promettant un retour après une procédure régulière.

Scène VI : La forêt des ressources humaines

Fatigués et affaiblis, les chevaliers pénétrèrent dans une vaste forêt. Des affiches étaient accrochées à chaque arbre : « Respect. Résilience. Renouveau. » Au loin, ils entendirent le faible bourdonnement d'un atelier de pleine conscience.

Une voix douce résonna : « Bienvenue, voyageurs. Vous êtes entrés dans la Forêt des ressources humaines. »

Derrière une fougère apparut la Magicienne des ressources humaines, désormais complètement transformée en sa véritable forme – un être omnipotent entouré de classeurs et de bougies parfumées.

« Vous recherchez le courage moral », dit-elle doucement. « Mais dites-moi : avez-vous rempli l'auto-évaluation de votre disposition à faire preuve de courage? »

Arthur gémit. « Devons-nous toujours évaluer avant d'agir? »

« C'est la manière de fonctionner de l'institution », répondit-elle. « Le courage sans cadre de compétences, c'est le chaos. »

Sir Robin s'illumina. « Pourrions-nous, peut-être, former un groupe de travail sur le courage? »

La Magicienne sourit sereinement. « Vous l'avez déjà fait. »

Arthur tomba à genoux. « Assez! s'écria-t-il. Je suis fatigué de ces processus interminables – le courage ne peut pas être cartographié indéfiniment. Montrez-moi le Saint Principe! » Il prit le risque d'enfreindre le protocole, une hérésie à Camelot, mais le courage exigeait plus que la conformité.

La Magicienne leva sa baguette. « Très bien. Mais souvenez-vous, une fois vu, cela ne peut plus être ignoré. » Une lumière vive envahit la forêt.

Scène VII : Révélation dans la salle de pause

Lorsque la lumière s'estompa, Arthur se retrouva seul dans la salle de pause du personnel. Une machine à café crachotait faiblement dans un coin. Sur le tableau était accrochée une seule feuille de papier : « *Faire ce qui est juste, même lorsque cela est gênant, même lorsque cela passe inaperçu*. »

Arthur la fixa du regard. « C'est tout? C'est ça, le Principe sacré? Quelque chose d'aussi simple que nous continuons à enfouir sous des cadres? »

L'Oracle de l'éthique apparut à ses côtés. « En effet. Le courage moral n'est ni un artefact ni une relique. C'est le petit choix quotidien d'agir avec intégrité, même lorsqu'il n'y a pas d'applaudissements – et parfois même lorsqu'il y a une hostilité active. »

Arthur fronça les sourcils. « C'est... d'une simplicité dérangeante. »

« Oui, répondit l'Oracle. La simplicité effraie les institutions. C'est pourquoi si peu la recherchent. »

Arthur comprit que c'était plus difficile que de tuer des dragons, car les dragons ne rédigent pas d'évaluations de performance.

Scène VIII : Retour au Sénat

Arthur retourna à Camelot, fatigué, mais éclairé. Ses chevaliers survivants se rassemblèrent autour de lui.

« Alors? demanda Sir Robin. L'avez-vous trouvé? »

« Oui, répondit Arthur. Mais ce n'est pas quelque chose que l'on peut posséder. C'est une pratique. Une habitude. Cela ne nécessite ni épée ni titre, mais de la persévérance – et la volonté de risquer son confort, sa réputation et, parfois, sa nomination à un comité pour le bien de sa conscience. »

Les chevaliers échangèrent des regards inquiets.

Sir Galahad leva la main. « Pourrions-nous célébrer cette révélation par un symposium sur le thème "Faire preuve de courage moral en période de changement" »?

Arthur soupira. « D'accord. Mais pas de PowerPoint. »

Des acclamations éclatèrent. Quelqu'un suggéra de former un comité pour rédiger le compte rendu.

Arthur les laissa s'en occuper. Dehors, l'aube se levait sur les tours de Camelot. Le Dragon de la révision des politiques dormait encore. Le Lapin de la responsabilité réticente avait été remplacé par le Hérisson de la stagnation stratégique, tout aussi mortel. Quelque part, au fond de l'université, on entendait un léger tic-tac : frère Bernard réarmait discrètement la Sainte Grenade, « au cas où ».

Et ailleurs, quelques âmes courageuses faisaient discrètement ce qu'il fallait, sans mémo, sans témoin, sans autorisation.

Et cela, pensa Arthur, était déjà un acte de courage.

Épilogue

Le courage moral n'a pas toujours l'air héroïque. Parfois, il consiste à dire « non » à une mauvaise décision alors que tout le monde acquiesce. Parfois, il s'agit de défendre un collègue ou d'admettre sa propre erreur. Parfois, c'est le silence, celui qui résiste à la complicité, et non celui qui évite les conflits.

Les institutions dans lesquelles nous évoluons confondent souvent la conformité avec la vertu. Elles récompensent le silence déguisé en collégialité et punissent la dissidence commodément qualifiée de perturbation. Mais, comme l'ont découvert les chevaliers de Camelot, le véritable courage ne consiste pas à vaincre les dragons, mais à refuser de devenir l'un d'eux, surtout lorsque l'institution récompense discrètement les comportements dignes d'un dragon.

Et si, en chemin, nous devons affronter un lapin tueur occasionnel, ou un dirigeant bien intentionné, mais incompétent armé d'une grenade sacrée, qu'il en soit ainsi.

Mieux vaut cela qu'une vie de lâcheté sûre et confortable déguisée en collégialité.

Après coup

Les institutions reconnaissent rarement leur propre absurdité. De l'intérieur, la plupart des procédures semblent raisonnables, la plupart des retards justifiables, la plupart des compromis nécessaires. Chaque étape a une raison d'être, chaque document un objectif, chaque comité un mandat. L'absurdité ne résulte pas d'une décision isolée, mais d'une accumulation : celle de mesures de protection, d'incitations et de stratégies d'évitement des risques qui supplantent progressivement le jugement tout en préservant l'apparence de la responsabilité.

Cet ouvrage ne prétend pas que les institutions universitaires sont particulièrement imparfaites, ni que la bureaucratie est intrinsèquement une erreur. Les universités sont des organisations complexes chargées d'équilibrer des valeurs concurrentes : autonomie et responsabilité, équité et efficacité, ouverture et contrôle. Les mécanismes examinés ici – comités, politiques, plateformes, mesures de performance, scripts de leadership – existent pour des raisons souvent valables. Le problème survient lorsque ces mécanismes deviennent une fin en soi, lorsque le processus remplace la délibération et la documentation remplace la décision.

La satire et le sarcasme ont été utilisés tout au long de cet ouvrage non pas pour ridiculiser des individus, mais pour ralentir suffisamment les choses afin de rendre visibles les schémas. En exagérant les formes familières et les voix institutionnelles, les chapitres ont cherché à exposer comment la responsabilité est répartie, différée ou absorbée dans la procédure. Ce qui semble ridicule pris isolément est souvent tout à fait ordinaire dans la pratique. La satire refuse simplement de traiter cette banalité comme neutre.

S'il y a un fil conducteur dans ces pages, c'est bien la tension entre l'action morale et la conception institutionnelle. Les universités parlent couramment de valeurs telles que l'intégrité, l'équité, la confiance et le courage, mais elles s'organisent souvent de manière à rendre difficile la mise en œuvre de ces valeurs. Le leadership est loué, mais fortement contraint. L'expertise est invoquée, mais instrumentalisée de manière sélective. La participation est encouragée, mais reconnue de manière inégale. Rien de tout cela ne nécessite de malveillance. Cela nécessite seulement des systèmes qui récompensent la conformité de manière plus fiable que la responsabilité.

Cet ouvrage n'est pas un appel à l'héroïsme, ni un plaidoyer en faveur du démantèlement des garanties institutionnelles. Il rappelle que les institutions sont des acteurs moraux, et non de simples ensembles de politiques et de procédures : elles ont des valeurs, des cultures distinctes et des responsabilités réelles. Les règles, les plateformes et les comités peuvent soutenir l'action éthique, mais ils ne peuvent la remplacer indéfiniment. À un moment donné, quelqu'un doit prendre une décision. Lorsque personne ne le fait, la délibération elle-même devient une forme d'évitement.

Le Comité continuera à se réunir. Les formulaires se multiplieront. Des mises à jour seront publiées, les directives clarifiées, le langage affiné. La question de savoir si ces activités permettent de porter un jugement ou se contentent de l'exécuter reste ouverte, et ne peut être résolue par la seule procédure.

Ce document est maintenant terminé.

À propos de l'auteur

Version officielle

Bryn Williams-Jones est professeur de bioéthique et directeur du département de médecine sociale et préventive à l'École de santé publique de l'Université de Montréal. Ses travaux portent sur les implications socio-éthiques et politiques des innovations en matière de santé dans divers contextes, avec une attention particulière pour les conflits qui surgissent dans la recherche universitaire, la gouvernance et la pratique professionnelle. Il s'intéresse tout particulièrement à l'élaboration d'outils éthiques permettant de gérer les situations dans lesquelles ces conflits ne peuvent être entièrement résolus ou évités. Il est éditeur en chef de la *Revue canadienne de bioéthique* et auteur de *Jouer le jeu académique*. À travers *BrynStorming*, son blogue bilingue (anglais/français), il partage ses réflexions sur la bioéthique, la vie universitaire et le leadership institutionnel.

Version approuvée sur le plan procédural

Bryn Williams-Jones est titulaire d'un doctorat et occupe plusieurs fonctions qui exigent des déclarations d'intérêt régulières, une formulation prudente et une participation soutenue à des réunions. Il est professeur de bioéthique et directeur du département de médecine sociale et préventive à l'Université de Montréal, où il travaille sur des questions éthiques liées à l'innovation en matière de santé, à la gouvernance universitaire et aux situations dans lesquelles des conflits sont identifiés, gérés et documentés. Il a occupé des fonctions éditoriales et de gouvernance, notamment en tant qu'éditeur en chef de la *Revue canadienne de bioéthique*, et est l'auteur de *Jouer le jeu académique*. Il poursuit une pratique d'écriture bilingue sur la bioéthique, le leadership et la vie institutionnelle. Les affiliations, identifiants et activités professionnelles pertinents sont disponibles sur demande, après examen et confirmation de conformité.

ORCID : disponible à des fins d'identification, de désambiguïsation et de vérification rituelle. Ne constitue pas une garantie d'indépendance.